المحاسبة والتحليل المالي

في الفنادق

تأليف

الأستاذ الدكتور

أمين السيد أحمد لطفى

دكتوراه الفلسفة فى المحاسبة

أستاذ المحاسبة والمراجعة

وكيل كلية التجارة للدراسات العليا

القاهرة

2006 - 2007

يطلب من دور المكتبات الكبرى

المحاسبة والتحليل المالي في الفنادق

رقم الايداع
2006 / 3340
الترقيم الدولى
977-17-3025-8

أ.د. أمين السيد احمد لطفى

36 ش شريف – القاهرة

بسم الله الرحمن الرحيم

****

" فمنهم من هدى الله ومنهم من حقت عليه الضلالة فسيروا فى الأرض فانظرو كيف كان عاقبة المكذبين [36] إن تحرص على هداهم فإن الله لا يهدى من يضل وما لهم من ناصرين [37] "

(صدق الله العظيم)

سورة النحل – الآيتان 36 و 37

إهداء الى

زوجتى ، ،

وسارة ، ،

وأحمد .

" لو لم تكن هناك أخرة لوجب أن توجد ، فدنيانا هذه إستولى عليها الغشاشون والمرتشون والكذابون والمنافقون ... وعلا فيها الأدنياء وارتفع الأخساء وحكم السفاحون وفاز الدجالون وتقلد المداهنون النياشين والأوسمة ... أما الطيبون فلزموا البيوت ولاذوا بالجدران ... واعتزلوا شوارع النجاح القذرة وتجنبوا أوحال الشهرة ومزالق الحياة " .

" مصطفى محمود "

المؤلف فى سطور

الأستاذ الدكتور / أمين السيد أحمد لطفى

أولاً : التدرج العلمى : -

- حاصل على بكالوريوس التجارة شعبة المحاسبة من كلية التجارة - جامعة القاهرة عام 1978 .
- حاصل على ماجستير المحاسبة من كلية التجارة - جامعة القاهرة عام 1986.
- حاصل على دكتوراه الفلسفة فى المحاسبة من كلية التجارة - جامعة القاهرة عام 1989 .

ثانياً : التدرج الوظيفى : -

- معيد بقسم المحاسبة بكلية تجارة بنى سويف - جامعة القاهرة أعتبارا من 1978/12/31 حتى 1986/1/30 .
- مدرس مساعد بقسم المحاسبة بكلية تجارة بنى سويف - جامعة القاهرة أعتبارا من 1986/1/31 حتى 1989/11/28 .
- مدرس بقسم المحاسبة بكلية تجارة بنى سويف - جامعة القاهرة أعتبارا من 1989/11/29 حتى 1994/4/26 .
- أستاذ مساعد بقسم المحاسبة بكلية تجارة بنى سويف - جامعة القاهرة أعتبارا من1994/4/27 .
- أستاذ بقسم المحاسبة بكلية تجارة بنى سويف - جامعة القاهرة أعتبارا من 2001/3/28 حتى تاريخه .
- رئيس تحرير مجلة الدراسات المالية والتجارية بالكلية .
- رئيس مجلس قسم المحاسبة .
- وكيل الكلية للدراسات العليا والبحوث - نوفمبر 2003 .

ثالثاً : الجمعيات العلمية :-

- رئيس مجلس إدارة جمعية الإستشارات المصرية .
- عضو جمعية المحاسبين والمراجعين المصرية .
- زميل جمعية الضرائب المصرية .
- عضو الجمعية المصرية للأوراق المالية .
- زميل جمعية المالية العامة والضرائب .
- عضو مجلس المحاسبين والمراجعين العرب .

رابعا : الجانب العملى

- محاسب قانونى مزاول .
- رئيس جمعية الاستشارات المصرية .
- رئيس تحرير مجلة المال والاقتصاد .
- عضو ذو خبرة فى شركة مصر للسياحة .

الأبحاث العلمية المنشورة :-

1- دراسة وتقييم فعالية فحص نموذج تقرير فحص أنحرافات التكلفة بأستخدام تحليل المحاكاة .

2- تقويم سياسات الفحص الضريبى وآثارها على الخلافات بين الممولين والإدارة الضريبية مع إطار محاسبى منهجى مقترح .

3- نموذج مقترح لتقييم مخاطر المراجعة الناتجة عن الاخطار والمخالفات بأستخدام نظرية الأختبار الأستراتيجية .

4- أستخدام نموذج البرمجة العددية المختلطة ذات الأحتمال المقيد فى تصميم وفحص وتقييم هيكل الرقابة الداخلية .

5- تطوير كفاءة وفاعلية الفحص الضريبى بأستخدام نماذج وأساليب المراجعة التحليلية .

6- تحليل وتقييم قرارات التخلى عن المشروعات الأستثمارية قبل أنتهاء عمرها الأقتصادى وآثار قيم تصفيتها على مجال إعداد الموازنة الأستثمارية .

7- دراسة قرارات تحديد الأهمية النسبية فى مجال تخطيط عملية المراجعة بأستخدام نظم الخبرة .

8-دراسة مقارنة لمشاكل التحول إلى نظام الضريبة الموحدة مع إطار محاسبى مقترح للتطبيق فى مصر .

9-قياس وتحليل حساسية عدم ألتزام الممولين للعوامل المؤثرة دراسة مقارنة مع التطبيق فى مصر .

10- نحو إطار عام لتصميم وتنفيذ نظام المحاسبة عن الموارد البشرية فى شركات القطاع العام .

11- دراسة تحليلية تقويمية للجوانب التشريعية والممارسات المحاسبية للضريبة على المبيعات.

12- نحو منهج متكامل لتقييم وتقرير المراجعين لمقدرة العميل على الأستمرارية بالتطبيق على شركات قطاع الأعمال .

13- آثار الخبرة المهنية على كفاءة وفعالية قرارات وأحكام المراجعين (دراسة تحليلية وتطبيقية) .

14- دراسة أختبارية للعوامل المؤثرة على نطاق أعتماد المراجعين الخارجيين على عمل المراجعين الداخليين .

15- دراسة أختبارية للعوامل والخواص المؤثرة فى جودة عملية المراجعة من وجهة نظر المستخدمين ومعدى ومستخدمى القوائم المالية .

16- فحص وأختبار طرق تقييم معاينة عملية المراجعة بأستخدام منهجية التوزيع المرجعى للمحاكاة .

17- نمذجة ومحاكاة خصائص متغيرات وأخطاء المجتمعات المحاسبية لأغراض تحسين كفاءة وفاعلية أداء طرق التقدير الأحصائية عند معاينة عملية المراجعة .

18- مدخل كمى لتطوير دور المحاسبين الحياديين فى تحسين جودة ودقة التنبؤات والتوقعات المالية والأفصاح عنها فى ضوء معايير المراجعة وخدمات إبداء الرأى (دراسة أختبارية وتجريبية) .

19- دراسة أختبارية لتأثير أستخدام وسائل دعم القرار على تقييم المراجعين لمخاطر غش الإدارة وأختبار أستراتيجيات المراجعة اللاحقة .

20- الأطار المحاسبى والأفصاح عن هيكل حوكمة الشركات وأثره علي فجوة توقعات المراجعة.

21- أثار قانون Sarbanes-Oxley على مهنة المحاسبة والمراجعة .

الكتب المؤلفة والصادرة عن دور نشر معترف بها وتحمل رقم إيداع :-

1) المراجعة المتقدمة .	91/1952
2) الضريبة على أرباح شركات الأستثمار .	91/7297
3) أرشادات المراجعة .	92/8162
4) إجراءات وأختبارات المراجعة .	92/7067
5) تخطيط عملية المراجعة .	94/10154
6) ضرائب الدخل بين التشريع الضريبى والتطبيق المحاسبى.	90/8739
7) أساليب المراجعة لمراقبى الحسابات والمحاسبين القانونيين.	91/8399
8) الجوانب التشريعية والممارسات المحاسبية للضريبة على أرباح المنشأت الفردية وشركات الأشخاص .	91/7295
9) الضريبة على أرباح شركات الأموال .	91/7296
10) ضوابط ومسئوليات مهنة المراجعة والمحاسبة القانونية.	94/10153
11) المحاسبة عن ضرائب المبيعات بين النظرية والتطبيق .	93/10155
12) بحوث و دراسات فى تطوير و أصلاح نظم الضرائب فى مصر.	93/10985
13) الجوانب التشريعية والممارسات المحاسبية لضريبة الأيلولة .	94/10027
14) الفحص الضريبى والمنازعات الضريبية فى محاسبة وربط الضريبة الموحدة .	94/10026
15) أعداد تقارير المراجعة والفحص للقوائم المالية أو لأغراض خاصة .	94/11728
16) المحاسبة عن حقوق الملكية فى شركات الأشخاص .	95/2625
17) أجراءات المراجعة الخارجية للقوائم المالية .	25/2886
18) أجراءات المحاسبة القانونية لتكوين وتنظيم وأنقضاء الشركات المساهمة .	95/9661
19) أعادة تنظيم مهنة المحاسبة والمراجعة فى مصر فى ضوء الأوضاع الراهنة وأفاق المستقبل .	95/11308
20) المراحل المتكاملة لأداء عملية المراجعة بواسطة المحاسبين والمراجعين القانونيين.	96/3046
21) معالجة متقدمة لإستخدام مراقبى الحسابات أساليب المعاينة الإحصائية وغير الإحصائية فى المراجعة .	96/9270

22) الأتجاهات الحديثة فى المراجعة والرقابة على الحسابات.	96/9800
23) أسس القياس والفحص الضريبى لأرباح تنظيمات الأعمال بين معايير المحاسبة والمراجعة والمتطلبات القانونية .	96/9801
24) تحليل وتقييم الحوافز والأعفاءات الضريبية مع مدخل مقترح لقياس عوائدها وتكاليفها .	96/10575
25) معايير المراجعة المهنية للرقابة على جودة أداء مراقبى الحسابات.	96/11922
26) تخطيط الأرباح والأداء المالى المستقبلى لمنشآت الأعمال .	97/9865
27) التحليل المالى للتقارير والقوائم المحاسبية .	97/9864
28) الأصول المنهجية الحديثة لدراسات الجدوى المالية للإستثمار.	97/9/174
29) المراجعة باستخدام التحليل الكمى ونظم دعم القرار .	98/1752
30) المراجعة فى ضوء المعايير الدولية .	98/1753
31) الأفصاح فى التقارير المالية لشركات المساهمة ودور وأجراءات مراقب الحسابات وفقاً لمعايير المحاسبة المصرية (الدولية).	98/10202
32) مشاكل القياس والتقييم المحاسبى ودور واجراءات مراقب الحسابات وفقاً لمعايير المحاسبة المصرية والدولية .	98/13397
33) المحاسبة الضريبية فى شركات السياحة .	98/14763
34) دراسات متقدمة فى المحاسبة عن الأصول .	99/3810
35) دراسات متقدمة فى المحاسبة عن الضرائب .	2000/2185
36) دراسات متقدمة فى المراجعة .	2000/2717
37) التحليل المالى الاساسى للاستثمار فى الاوراق المالية .	2000/2716
38) المحاسبة عن الأسهم والسندات المتداولة فى بورصة الأوراق المالية .	2000/4966
39) المسئولية القانونية لمراقبى الحسابات تجاه عميل المراجعة والطرف الثالث والمجتمع.	2000/15158
40) كيف تراجع حسابات منشأة	2000/15157
41) معايير المراجعة المصرية – دراسة مقارنة لمعايير إبداء الرأى المصرية والدولية والأمريكية .	2001/5217
42) المراجعة فى ظل عالم متغير .	2001/13787

43) الرأى المهنى للمراجع لمشاكل قياس الإيرادات والنفقات والأرباح وتوزيعها فى ضوء المعايير المحاسبية .	2001/15494
44) مراجعة تكنولوجيا المعلومات .	2002/3187
45) مراجعة نظم الرقابة الداخلية .	2002/13154
46) الأهمية النسبية والمخاطر والمعاينة فى المراجعة	2002/14708
47) المعايير الدولية للمراجعة وإيضاحات تطبيقاتها (الجزء الأول)	2002/18751
48) المعايير الدولية للمراجعة وإيضاحات تطبيقاتها (الجزء الثانى)	2002/18751
49) مراجعة القوائم المالية باستخدام الإجراءات التحليلية وإختبارات التفاصيل .	2003/11505
50) المراجعة لأغراض المختلفة .	2003/2532
51) المحاسبة الدولية والشركات المتعددة الجنسية .	2003/11505
52) مسئوليات وإجراءات المراجع فى التقرير عن الغش والممارسات المحاسبية الخاطئة .	2004/2999
53) المراجعة الدولية وعولمة أسواق رأس المال .	2003/20355
54) مراجعة وتدقيق نظم المعلومات .	
55) المراجعة البيئية .	2004/11862
56) نظرية المحاسبة (منظور التوافق الدولى) .	2004/14473
57) التحليل المالى لأغراض تقييم ومراجعة الآداء والاستثمار فى البورصة .	2004/17743
58) المحاسبة الضريبية الدولية .	2004/18781
59) مراجعات مختلفة لأغراض مختلفة .	2004/19401
60) دراسة جدوي المشروعات الاستثمارية .	2004/19428
61) المراجعة بين النظرية والتطبيق .	2004/20101
62) تخطيط الأرباح باستخدام نماذج محاكاة المنشأة .	2005/8737
63) نظرية المحاسبة - القياس والإفصاح .	2005/9226
64) تقييم المشروعات الاستثمارية باستخدام مونت كارلو للمحاكاة	2005/9227
65) إدارة الأعمال تأسيسا على معلومات المحاسبة .	2005/154525
66) التطورات الحديثة في المراجعة .	2005/20057

مقدمة

تتطلب معظم برامج نظم الفنادق في الولايات المتحدة وجود دورات عديدة للمحاسبة كجزء من المقرر الدراسي ، وعلى الرغم من أن مقررات المحاسبة تعتبر هامة، حيث أنها توفر المعرفة والمهارات التي يحتاجها كل مدير بالفنادق ، إلا أن الطلاب بصفة عامة يخافون ولا يحبون أن يكون لديهم مستويات مرتفعه من الإلمام بالمحاسبة . وغالبا ما تكون النتيجة أنهم يحاولون مجرد الإبقاء في المحاضرة بدون محاولة فهم وتعلم مفاهيم المحاسبة والتمويل والتي تساعدهم في مستقبلهم المهني في مجال الفنادق .

أن ذلك الكتاب يسعى إلى تخفيض مخاوف وقلق هؤلاء الطلبة عن طريق التركيز على أساسيات استخدام الأرقام في تشغيل الفنادق ، ويعني ذلك التركيز على الأساسيات الجوهرية التي تكون أسهل في الفهم والتطبيق ، ويشير ذلك أيضا إلى تعليم هؤلاء الطلاب على استخدام الأرقام في عمليات الفندقة ، فهو لا يتضمن التفاصيل المحاسبية والتعقيد الذي يحيط باستخدام مديروا التمويل والمحاسبون القانونيين لتلك الأمور المحاسبية ، حيث ينصب التركيز هنا على استخدام التقارير المالية في تشغيل الأقسام بشكل أكثر من مجرد إعداد التقارير المحاسبية .

أن المفاهيم المحاسبية الأساسية وطرق التحليل المالي تمثل مهارات هامة للطلاب المتخرجين عموما والتي يتعين عليهم فهمها وامتلاكها عند البدء في مستقبلهم المهني في مجال الفندقة ، حيث يتعين أن يكون لديهم أساس قوي ومتين بالمعرفة المحاسبية والأساسيات التي سوف تمكنهم من التعلم وتطبيق السياسات والإجراءات المحاسبية الخاصة بالشركات التي تعمل في مجال الفنادق ، وغالبا ما يعني ذلك الفهم استخدام الأرقام في تشغيل أقسام الفندق وتحليل قوائمهما المالية ، أن ذلك الكتاب يهتم بصفة أساسية بتحقيق والتركيز على الأهداف الهامة التالية عند دراسة المحاسبة عن الفنادق :-

1) توفير معلومات محاسبية من شأنها تقديم أساس قوي ومتين للمفاهيم المحاسبية الأساسية وطرق التحليل المالي .

2) تدريب الطلاب على فهم الأرقام واكتساب القدرة على استخدامها لمساعدتهم على أداء مسئولياتهم الإدارية بفعالية أكبر .

3) المساعدة على فهم استخدام التحليل المالي لتصميم عمليات المشروع تتضمن معادلات حسابية وأساسية بسيطة لا يتطلب أن تكون معقدة .

4) التدريب على فهم الأرقام الناتجة من العمليات والتي يتم استخدامها كأداة إدارية كوسيلة لقياس الأداء المالي .

5) تمكين الطلاب من تطبيق المفاهيم المحاسبية وطرق التحليل المالي في إدارة الأعمال وتقييم القوائم المالية .

أن ذلك المؤلف يوفر للطلاب أو المديرين في مجال الفنادق أساس قوي للمفاهيم المحاسبية وطرق التحليل المالي التي سوف يتطلب استخدامها في أداء وظائفهم في صناعة الفندقة .

ولاشك أن ذلك الكتاب يعتبر وسيلة مفيدة بصفة خاصة لمن يرغب في أن يصبح من أعضاء مديري العمليات بالفنادق أكثر من مجرد كونهم مديرين ماليين أو مراقبي حسابات ، لذلك فهو في غاية الأهمية لمديري الفنادق حتى يتمكنوا من كسب المقدرة على فهم الأرقام واستخدامها في العمليات اليومية لأقسامهم . ومن ثم فإن الأساسيات المحاسبية والتطبيقات المحاسبية الخاصة بالعمليات هي الموضوعات الرئيسية لذلك الكتاب .

وتحقيقا لذلك يوفر الفصل الأول مقدمة عامة عن الفنادق وخصائصها وانعكاساتها على النظم المحاسبية التي تحكم عمليات الفنادق وقوائمها المالية .

كما يقوم الفصل الثاني بتوفير مقدمة عن المحاسبة والتحليل المالي تقوم أساس متين للمفاهيم المحاسبية وطرق التحليل المالي ، حيث يتمثل التركيز الأساسي في أساسيات استخدام الأرقام في عمليات الفنادق ، كما يشرح كل من الفصل الثالث والرابع تنظيم وتشغيل أقسام التشغيل والمحاسبة في الفنادق ، والهدف من ذلك هو مساعدة مديري الفنادق على فهم كيف تحقيق التناسق عمليات قسم المحاسبة مع عمليات الفندق ، وكيف يمكن أن يتم مساعدة هؤلاء المديرين على تشغيل أقسامهم .

بينما يناقش الفصل الخامس حتى الفصل التاسع القوائم المالية الثلاثة المستخدمة في التحليل المالي ، بالإضافة إلى تقارير إدارة الفنادق المستخدمة كأدوات إدارية بالإضافة إلى قياس الأداء المالي ، أن الغرض هنا يتمثل في إدخال مديري الفنادق في مجال الاستخدام والتطبيق الفعلي للتقارير المالية في عمليات الأقسام داخل الفنادق أو المطاعم، وينصب التركيز هنا في تقديم معلومات مالية ومحاسبية يحتاجها المديرون في معرفة واكتساب القدرة على استخدامها في إدارة أقسامهم بالفنادق .

بينما يؤكد كل من الفصلين العاشر والحادي عشر على أهمية التنبؤ وإعداد الموازنة كأداة إدارية وكطريقة لقياس الأداء المالي ، حيث يمثل كل من التنبؤ بالإيرادات وجدولة الأجور المسئوليتين الهامتين لمديري الفنادق ، كما يركز هذين الفصلين على أهمية قدرة المديرين على مراجعة العمليات الحالية وإعداد التنبؤات الأسبوعية التي تساعد على تحديث الموازنة بالإضافة إلى عكس الظروف السوقية الجارية .

في حين يستهدف الفصل الثاني عشر في تزويد المديرين بمعرفة إضافية ومهارات مالية وفهم شامل بالتقرير المالي السنوي ، وتفسير وتحليل المعلومات التي يتضمنها ، ومغزى الرسالة إلى المساهمين وأصحاب المصالح .

وختاما بعد الشكر الدائم لله يأمل المؤلف أن يكون قد حقق الأهداف التي سعى من أجلها ، كما يتقدم إلى كل من ساعد وأسهم في خروج ذلك العمل إلى دائرة النور ويتوجه لهم بالدعاء ليجزيهم الله خير الجزاء ، وأسأل الله العلي القدير أن يجعل ذلك العمل خالصا لوجهه الكريم وهو من وراء القصد وهو الموفق .

المؤلف

أ.د. أمين السيد أحمد لطفي

وكيل الكلية للدراسات العليا

وأستاذ المحاسبة تخصص المراجعة

القاهرة

2006

الفصل الأول

طبيعة وأنواع وتصنيف الفنادق

وآثارها على نظم المحاسبة

الفصل الأول

طبيعة وأنواع وتصنيف الفنادق وآثارها على نظم المحاسبة

Nature of Hotels and Its Impact on Accounting Systems

1/1 أهمية السياحة وأثارها على الاقتصاد القومي .

1/2 التمييز بين الشركات السياحية والمنشآت الفندقية والسياحية .

1/3 تعريف وتصنيف وأنواع الفنادق .

1/3/1 تعريف الفندق .

1/3/2 تصنيف الفندق .

1/3/3 أنواع الفندق .

1/4 قواعد تقييم الفنادق الثابتة والشاطئية والعائمة .

1/4/1 قواعد تصنيف وتقييم الفنادق الثابتة

1/4/2 قواعد وتصنيف وتقييم المنتجعات الشاطئية .

1/4/3 قواعد وتصنيف الفنادق العائمة .

1/5 خصائص المنشآت الفندقية وأثرها على عناصر النظام المحاسبي .

1/1 أهمية السياحة وأثارها علي الاقتصاد القومي

تعتبر السياحة من القطاعات الإنتاجية الهامة في اقتصاديات كثير من الدول سواء المتقدمة أو النامية ، وتمثل السياحة دعامة أساسية من دعامات التنمية الشاملة حيث أنها قطاع مركب من عدة نشاطات تتفاعل مع غيرها من النشاطات الاقتصادية الأخرى في الدولة .

إن السياحة لديها عديد من التأثيرات الاقتصادية ولعل أبرز ما يميزها ما يلي :

1 - أنها تغل دخلا بالعملات الحرة نتيجة بيع الخدمات السياحية والسلع المتصلة بها، ويتغلغل هذا الدخل بسرعة وبطريقة مباشرة ذات قاعدة توزيع عريضة في الاقتصاد القومي ، محققا انسيابا واسعا في الدخول المترتبة علي النشاط السياحي في كافة مراحل البيع ، وفي قطاعات النقل ومختلف مكونات القطاع السياحي وسائر المرافق والخدمات والمعاملات المترتبة علي الإنفاق الاستهلاكي .

2 - أنها تعتبر سوقا قابلة للتوسع ، تفتح آفاقا لزيادة النشاط الاقتصادي نتيجة الزيادة في دخول الأسرة والأفراد ، وبخاصة في الدول المتقدمة .

3 - أنها تتطلب استثمارات مالية منخفضة نسبيا ، إذا قورنت بغيرها من القطاعات الإنتاجية الأخرى ، كالصناعة الثقيلة أو التعدين ،وخاصة بالقياس إلي العوائد المتوقعة من هذه الاستثمارات في الأجل القصير ثم في الأمد الطويل .

4 - أنها تقدم للدولة قطاعا تصديريا يحضر فيه المستهلك الأجنبي بحثا عن المنتج أو الخدمة ، دون حاجة إلي شحن أو تحرك مكاني للمنتج .

5 - إن المنتج السياحي المباع يقوم أساسا علي خدمات وثروات غير مادية لا تغل بطبيعتها عائدا بغير طريق السياحة ، مثل : المناخ المعتدل وجمال الطبيعة ، ووجود أماكن تاريخية وثروات أثرية .

6 -إن البيئة تعتبر أداة فعالة ومؤثرة للنظام العام ، لخلق تكامل اجتماعي وحضاري علي المستوي القومي والدولي ، وغرس نوع من التفاهم بين الدول .

وبصفة هناك أثار مباشرة تعكسها السياحة علي الاقتصاد وتشمل : آثارها علي ميزان المدفوعات – أثرها علي العمالة – آثرها علي إعادة توزيع الدخل – آثرها علي المستوي العام للأسعار .

كما توجد عديد الآثار غير المباشرة التي تنتجها الأنشطة السياحية وتشمل : الأثر المضاعف – آثارها علي سوق بعض السلع – آثرها علي تنمية المرافق الأساسية – أثرها علي جذب الاستثمارات الأجنبية .

١. : الآثار المباشرة

1- أثرالسياحة على ميزان المدفوعات :

تقاس الأهمية الاقتصادية للسياحة بآثارها علي ميزان المدفوعات في الدولة الذي يمثل قيد مزدوجا منظما لكافة المعاملات بين الدول المعنية وسائر دول العالم .

حيث تمثل السياحة جزءا من المعاملات غير المنظورة ، وتأخذ مكانها ضمن مختلف الصادرات غير المنظورة كالملاحة والتامين والمعاملات المصرفية وغيرها .

ولما كان ميزان المدفوعات يتكون من جزأين رئيسيين هما : ميزان المعاملات التجارية وحركة رأس المال ، فأن الدخل السياحي يؤثر علي الميزان التجاري تأثيرا مباشرا ، ويتحدد هذا الأثر بالقيمة الصافية للميزان السياحي ونسبتها إلي النتيجة الصافية للميزان التجاري ، سواء كانت سلبية أو إيجابية ، فإذا كانت سلبية وكان الأثر الإيجابي للميزان السياحي كبيرا فإنه قد يجبر العجز في الميزان التجاري أو يخفف منه علي الأقل ، وإذا كانت نتيجة الميزان التجاري إيجابية فإنه سيساعد في زيادة تلك الإيجابية في الميزان التجاري ، وبالتالي يمكن التأثير إيجابيا علي ميزان مدفوعات الدولة وجبر أي عجز في حركة رأس المال إذا كانت نتيجتها غير مواتية

للدولة بخروج أموال منها وفاء لقروض مقررة أو فوائد أو للاستثمار في الخارج وهو ما يجعل القيد في ميزان المدفوعات مختلفا في حسابات الحكومة .

وعادة ما يتوقف تأثير الميزان السياحي : علي حركة السائحين ذهابا وإيابا ، بمعني أن الدولة تكون مستوردة للسائحين ، وفي الوقت ذاته مصدرة لهم ، غير أن الدول المستقبلة للسائحين تلقب بذلك إذا كان مجموع حركة السياحة إليها تزيد كثيرا عن مجموع حركة السياحة منها .

ويبدو من مقارنة الإيرادات السياحية بإنفاق المواطنين علي السياحة الخارجية ، أن الدول النامية هي في الغالب ، الدول المستوردة للسائحين ، في حين أن الدول المتقدمة هي الدول المصدرة للسياحة ، وفي جميع الأحوال فإن الايرادات السياحية للدولة والمصاريف السياحية لها (الصادرات والواردات السياحية) ، تظهر في الميزان السياحي ، الذي يمثل جزءا كبيرا من مجموع الدخل القومي .

ويعتبر الأثر الاقتصادي للسياحة جيدا ، إذا كانت نتيجة الميزان السياحي تضاد نتيجة ميزان المدفوعات – مع عدم احتساب السياحة فيه .

ولذلك فأنه في حالة دائنية ميزان المدفوعات في دولة ما – مع استبعاد السياحة – يستحسن اقتصاديا ، أن تكون نتيجة الميزان السياحي سالبة ، أما في حالة مديونية ميزان المدفوعات – باستبعاد السياحة – فيحسن أن يكون الميزان السياحي دائنا ، ولاشك أن الميزان السياحي يتأثر تأثير مباشر بحجم المضمون الاستيرادي للسياحة في الدولة ، ويتصل هذا بحجم ونوع الإنتاج الصناعي والزراعي داخل الدولة السياحية ، فضلا عن حجم التبادل التجاري بينها وبين الدول الأخرى .

2 – آثار السياحة علي العمالة :

تؤثر السياحة تأثيرا إيجابيا مباشرا علي زيادة العمالة في الدولة السياحية ، لأن السياحة وهي صناعة مركبة تشتمل علي كثير من الصناعات ، وأوجه النشاط

التجارية التي لا تزال تعتمد علي العامل الإنساني اعتمادا رئيسيا ، كما تتصل بكثير من القطاعات الإنتاجية الأخرى كقطاع التشييد والقطاع الصناعي والقطاع الزراعي ، وقطاع البنوك والتامين ، والقطاعات الخدمية الأخرى .

وقد أجريت دراسات دقيقة حول مدي تأثير السياحة علي العمالة ، ويتضح أن هذا الأثر يختلف تبعا للأهمية المعطاة للسياحة في الدخل القومي وأولويتها في قائمة القطاعات الإنتاجية التي يتم الاستثمار فيها حيث تشير مختلف الدراسات إلي ما يأتي :

* بالنسبة للفنادق : توجد وظيفة واحدة جديدة علي الأقل لكل غرفة فندقية .
* بالنسبة لباقي نشاطات السياحة : تخلق وظائف جديدة بنسبة 75 % من عدد الوظائف التي تنشا في القطاع الفندقي .
* بالنسبة لباقي القطاعات الأخرى مجتمعة : تنشأ وظائف بنسبة 100 % من الوظائف التي تخلقها الفنادق .

والمحصلة النهائية أن تخلق السياحة 2.75 وظيفة لكل غرفة فندقية ، فإذا كانت الخطة الخمسية لمصر مثلا ، تتضمن إنشاء عشرين ألف غرفة فندقية جديدة ، فإن عدد الوظائف المترتبة علي ذلك تكون في حدود 555000 وظيفة جديدة ، مباشرة وغير مباشرة .

3 – أثر السياحة علي إعادة توزيع الدخل :

تؤدي السياحة إلي تطوير وتنمية المناطق الأقل حظا من التنمية ، إذ تتجه التنمية السياحية غالبا إلي المناطق التي تتوفر لها مزايا طبيعية ومناخية أقرب إلي الطبيعة منها إلي العمران المدني كالشواطئ ومناطق الجبال والبحيرات ، والتي كثيرا ما تكون محرومة من العمران الذي يصطحب التقدم الصناعي .

وبامتداد السياحة إلي هذه المناطق يعود التوازن إليها ، نتيجة الاستثمارات التي تصطحب الدخول في المشروعات السياحية ، وبالتالي تزيد من دخول المنشآت

والأفراد نتيجة نشوء نشاطات فرعية تقوم علي السياحة فيها ، ويترتب علي ذلك إعادة توزيع الدخول بين المدن ومراكز العمران الرئيسية ، وبين المراكز السياحية الجديدة ، فيستفيد العاملون الذين ينتقلون إلي هذه الأخيرة ، وبالتالي يقف تيار الهجرة من الريف ، وبالمناطق البعيدة إلي المدن الكبيرة .

4 - أثر السياحة علي المستوي العام للأسعار

تزيد السياحة من الإنتاج والاستهلاك كغيرها من القطاعات الإنتاجية ، وبذلك تميل الأسعار إلي الارتفاع بسبب ارتفاع مستوي المعيشة ، ونتيجة لزيادة الطلب علي أنواع جديدة من السلع والخدمات ، وخاصة إذا لم يستطيع المعروض منها مواجهة الطلب عليها ولذلك فأن المواجهة اللازمة هي ضرورة التخطيط العملي تخطيطا يؤكد توافر عنصر التوازن والملائمة بين العرض والطلب في ظل سياسة سياحية واعية ، تقوم علي الالتفات المستمر إلي تقييم الآثار المترتبة علي دخول متغيرات اقتصادية سوقية في حركة السياحة العالمية والإقليمية والمحلية ، وفضلا عن ذلك ، يجب التصدي لدراسة الآثار المترتبة علي تنمية السياحة ، وأثار النمو الاقتصادي ، علي المستوي العام للأسعار .

B : **الآثار الاقتصادية غير المباشرة للسياحة**

1 - الأثر المضاعف للسياحة :

لا تقتصر الآثار الاقتصادية للدخل السياحي علي مبلغ هذا الدخل ابتداء ، بل تتعداه إلي مضاعفته نتيجة للطبيعة الخاطئة للإنفاق السياحي ، وتداخل المنشآت السياحية من فنادق وغيرها في المعاملات ذات الطبيعة المتباينة في قطاعات أخري .

والفكرة الأساسية في هذا الأثر المضاعف ، هي أن المبلغ الذي يدخل قطاع السياحة يدور في حركة الاقتصاد القومي دورات تعد بحسب قوة هذا الاقتصاد، ويكون أثرها أكبر من قيمة المبلغ الأصلي ، فبالإضافة إلي زيادة حجم العمالة

وتضخم المرتبات والمكافآت التي تمثل قوة شرائية جديدة نتيجة للسياحة ، فأن دخل السياحة من النقد الحر يستخدم في استيراد بضائع وخدمات تحتاج إليها الدولة من الخارج تمتص داخل الدورة الاقتصادية والإنتاجية ، وتثمر في مدفوعات للخزانة العامة ، نتيجة للضرائب والرسوم المفروضة علي هذه البضائع والخدمات المستوردة ، وريع إعادة البيع إلي المستهلكين وأصحاب حرف الصناعات ، مما يؤدي إلي دورات جديدة من الشراء الأنفاقي داخل الدولة .

2 – أثر السياحة علي سوق السلع :

تشير الدراسات السياحية إلي أن السائحين يحتفظون بحوالي ثلث ميزانياتهم الترويحية للأنفاق علي المشتريات من الدولة التي يزورونها ، مثل التذكارات السياحية والمنتجات الوطنية التي يجدونها مناسبة .

ويعتبر هذا الإنفاق من قبيل التصدير لمنتجات وطنية دون حاجة إلي شحن وتسويق خارجي ، وبالتالي يعتبر هذا التصدير خالصا من صعوبات المنافسة في التجارة الدولية ، وكلما زادت حركة السياحة ارتفعت حصيلة هذا التصدير من داخل الدولة إلي المشترين الزائرين .

3 – أثر السياحة علي تنمية المرافق الأساسية :

ويظهر هذا الأثر بوضوح في الدول النامية التي لم تصل فيها المرافق الأساسية العامة إلي مداها المناسب لانخفاض مستوي المعيشة ، فضلا عن المرافق الأساسية من مطارات وموانئ سياحية مناسبة ، وتطوير عمراني للمناطق الرئيسية للجذب السياحي داخل الدولة .

وتحتاج تنمية هذه المرافق وتعميمها في مختلف مناطق الدولة لرؤوس أموال ضخمة ليست بذاتها – دون تدخل السياحة – مجال لتحقيق عائد اقتصادي سريع ، مما يؤخر من قدرة الدولة النامية علي تعميم هذه المرافق .

ولذلك فإن تقديم السياحة – بزيادة الحركة السياحية بصورة منتظمة وما يرتبه ذلك من دخل سريع بالعملات الحرة – يزيد من قدرة الدولة علي زيادة كفاءة مرافقها الأساسية ، وامتداد العمران السياحي إلي مناطق بعيدة ، مما يساهم في التنمية وارتفاع مستوي معيشة المواطنين .

4 – مساهمة السياحة في زيادة فرص الاستثمار الأجنبي والوطني :

تعتبر المشروعات السياحية من أكثر المشروعات الإنتاجية جذبا لرؤوس أموال المستثمرين الأجانب والوطنيين ، لان السياحة – كصناعة مركبة – تتضمن مجالات مختلفة للاستثمار مثل : الفنادق ومراكز الاستشفاء والمطاعم والملاهي ومراكز الرياضة والترويج ، والقرى السياحية والبواخر السياحية وشركات السياحة ووكالات السفر ووسائل النقل السياحي ، بالإضافة للمشروعات الكبرى مثل تخطيط مدن سياحية متكاملة .

كما يؤدي دخول الاستثمارات الأجنبية إلي زيادة خبرة المستثمرين الوطنيين نتيجة اختلاطهم بالمستثمرين الأجانب من ذوي الخبرات الأكثر تقدما ، مما يدفعهم إلي الأخذ بأسباب التطور التكنولوجي والبحث العلمي .

1/2 التمييز بين الشركات السياحية والمنشآت الفندقية والسياحية

يقصد بالشركات السياحية تلك الشركات التي تقوم بكل أو بعض الأعمال التالية:[1]

1– تنظيم رحلات سياحية جماعية أو فردية داخل مصر أو خارجها وفقا لبرامج معينة وتنفيذ ما يتصل بها من نقل واقامة وما يلحق بها من خدمات .

---

[1] القانون رقم (38) لسنة 1977 بتنظيم الشركات السياحية الصادر بالجريدة الرسمية العدد (26) بتاريخ 1977/6/30 والمعدل بالقانون رقم 118 لسنة 1983 بالجريدة الرسمية العدد (32) في [illegible] 1983 .

2- بيع أو صرف تذاكر السفر وتيسير نقل الأمتعة وحجز الأماكن علي وسائل النقل المختلفة ، وكذلك الوكالة عن شركات الطيران والملاحة وشركات النقل الأخرى .

3- تشغيل وسائل النقل من برية وبحرية وجوية ونهرية لنقل السائحين .

وتنقسم الشركات السياحية بالنظر إلى طبيعة النشاط الذي تمارسه إلى :

(A) شركات يرخص لها في مباشرة جميع الأعمال الواردة في المادة (1) من هذا القانون .

(B) شركات يرخص لها في مباشرة الأعمال الواردة في البند (2) من المادة (1) المشار إليها .

(C) شركات يرخص لها في مباشرة الأعمال الواردة في البند (3) من المادة (1) المشار إليها .

ولا يجوز لأية شركة سياحية مزاولة الأعمال المنصوص عليها في هذا القانون إلا بعد الحصول على ترخيص بذلك من وزارة السياحة ويشترط لمنح الترخيص المنصوص عليه ما يلي :

(A) أن تتخذ المنشأة طالبة الترخيص شكل الشركة وفقا لأحكام القوانين المعمول بها .

(B) ألا يتضمن عقد الشركة المشهر أغراضا تجاوز تلك المنصوص عليها في هذا القانون .

(C) أن تتخذ الشركة مقرا لها في جمهورية مصر العربية تتوافر فيه الشروط التي تحددها اللائحة التنفيذية .

(D) (1) - أن يكون للشركة مدير عام مصري الجنسية وتحدد اللائحة التنفيذية الشروط توافرها فيه .

(2)- [1] ألا يقل رأس مال الشركة عن المبالغ الأتيه :

مائة آلف جنيه بالنسبة للشركات المنصوص عليها في البند (a) من المادة الثانية يخصص منها عشرون آلف جنيه كتأمين .

أربعون آلف جنيه بالنسبة للشركات المنصوص عليها في البند (b) من المادة المشار إليها يخصص منها ثمانية آلاف جنيه تأمين .

عشرون آلف جنيه بالنسبة للشركات المنصوص عليها في البند (c) من المادة المشار إليها يخصص منها أربعة آلاف جنيه كتامين .

ويجوز الترخيص للشركات السياحية في إقامة المنشآت الفندقية والسياحية ، وقد تم تحديد تلك المنشأة على النحو التالي :[2]

تعتبر منشأة فندقية ما يلي :

- الفنادق . - البنسيونات .
- القرى السياحية . - الفنادق العائمة والبواخر السياحية .
- وما إليها من الأماكن المعدة لإقامة السائح ، وكذا الاستراحات والبيوت والشقق المفروشة التي يصدر بتحديدها قرار من وزير السياحة .

وتعتبر منشأة سياحية الأماكن المعدة أساسا لاستقبال السياح لتقديم المأكولات والمشروبات إليهم لاستهلاكها في ذات المكان كالملاهي والنوادي الليلية

---

(1) استبدلت بالقانون رقم 118 المشار إليه - حيث تقضى المادة الثالثة من القانون رقم 118 لسنة 1983 بأنه "مع مراعاة أحكام الفقرة ط من المادة 25 من هذا القانون يتعين علي الشركات السياحية القائمة في تاريخ العمل به تعديل أوضاعها المالية علي النحو الوارد في الفقرة (c) من المادة الرابعة والمادة السادسة منه وذلك خلال ثلاث سنوات من هذا التاريخ ، فإذا لم تقم بتعديل أوضاعها خلال هذا الأجل فلوزير السياحة أن يصدر قرارا مسببا بإلغاء الترخيص الممنوح لها .

(2) القانون رقم (1) لسنة 1973 الصادر بالجريدة الرسمية العدد (9) في 1973/3/1

والكازينوهات والحانات والمطاعم ، والتي يصدر بتحديدها قرار من وزير السياحة، كذلك تعتبر سياحية وسائل النقل المخصصة لنقل السياح في رحلات بحرية أو نيلية أو بحرية والتي يصدر بتحديدها قرار من وزير السياحة .

وبصفة عامة لا يجوز إنشاء أو أقامة المنشآت الفندقية والسياحية أو استغلاليا أو أدارتها إلا بترخيص من وزارة السياحة طبقا للشروط والإجراءات التي يصدر بها قرار من وزير السياحة يصور الشكل رقم (1/1) إيضاح للتفرقة بين الشركات السياحية والمنشآت الفندقية والسياحية .

1/3 معنى وتصنيف الفنادق Meaning and Specification of Hotels

1/3/1 تعريف الفندق Definition of Hotel

إذا كانت السياحة تعتبر أحد المصادر الرئيسية للدخل القومي للدول التي تمتلـك مقومات وعناصر الجذب السياحي المختلفة ، فإن الخدمات الفندقية تسهم بشكل هـام في دعم صناعة السياحة وتنميتها وتعظيم قيمتها المضافة ، حيث أن الأنشطة الفندقية تستهدف بصفة عامة في تسهيل أقامة النزلاء والضيوف وتقديم كافة مـا يحتاجونـه لأغراض الترفيه والمتعة بجانب الأغراض الثقافية والعلاجية والترويحية وغيرهـا ، ويمكن تعريف مصطلح فندق من خلال التفسيرات التالية :

1 – أي مبنى يوفر الإقامة والطعام أو الخدمات الأخرى للمسافرين والآخرين .

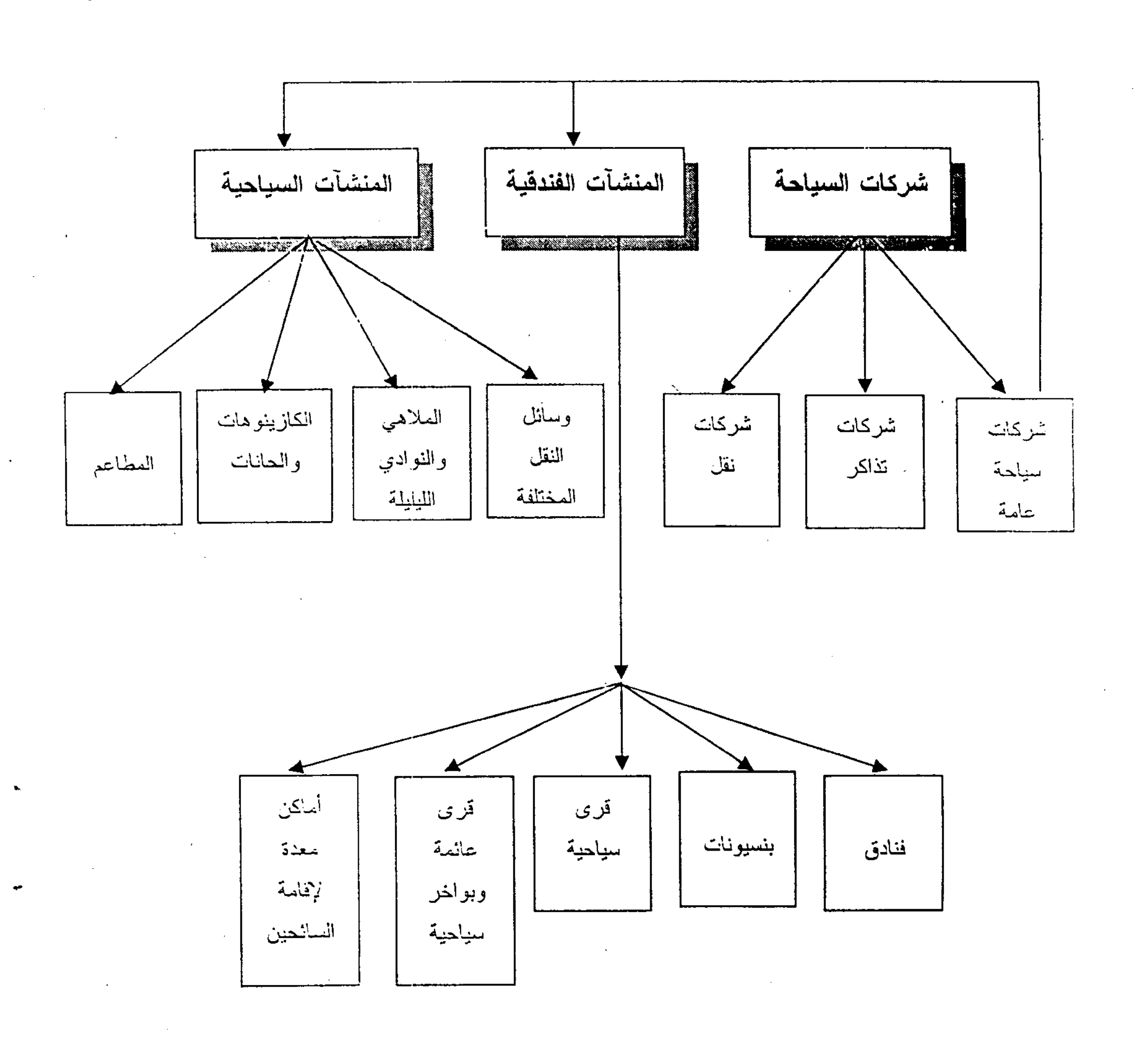
2 – كل مبنى مستقل يوفر الإقامة والطعام إلى الضيوف مقابل سعر معين .

3 – أي كيان مملوك لشخص أو جهة معينه تقدم خدمة الطعام والشراب وخدمة الإقامة إن طلبت بدون عقد خاص لأي مسافر مؤهل لدفع القيمة المناسبة للخـدمات والتسهيلات المقدمة له .

4 – كل بناية أو مكان للإيواء تقدم الإقامة والخدمات الأخرى للنزيل لمدة معينه لقاء أجر محدد .

شكل رقم (1/1)

التفرقة بين شركات السياحة والمنشآت الفندقية والسياحية



5 – كل مبنى ينشأ بغرض توفير الإقامة للنزلاء ، وكذا تقديم الأطعمة والمشروبات والخدمات الأخرى المكملة للضيوف مقابل أجر معين .

فالفنادق هي المنشآت التي تبيع النوم وتقدم للنزلاء وعملائها وروادها الكثير من الخدمات المعيشية والترويحية ، ومن المتفق عليه أن توفير الراحة وحسن الخدمة هما جناحا العمل الفندقي وبقدر توافرهما في أي منشأة فندقية بقدر إمكانية تحديد درجتها ، ومما لا شك فيه أنه توجد مجموعة عوامل – إذا اجتمعت ساعدت على توافر ضمانات لتحقيق الراحة وحسن الخدمة ، ومن أبرز هذه العوامل ما يلي :

1 – موقع المنشأة قربا وبعدا من عوامل الجذب السياحي والمراكز المدنية والخدمات والمرافق العامة .

2 – حجم المنشأة باعتباره سبيلا لتحديد حجم وعدد المرافق العامة والخدمات التكميلية .

3 – مستوى التأثيث باعتبار أن الفندق منشأة تبيع النوم أساسا وفي نفس الوقت تقديم الكثير من الخدمات المعيشية والترويحية للنزلاء وغيرهم .

4 – مستوى التجهيز باعتبار أن ما بالفندق من معدات وتجهيزات ينعكس بالضرورة على توفير مزيد من الراحة للعملاء ، ككفاءة الخدمة ومهارة التصنيع للمأكولات والمشروبات .

5 – مستوى العمالة من حيث الكفاية والكفاءة .

بالإضافة إلى العوامل السابقة لابد وأن يراعي عند تقييم الفنادق اعتبارات أخرى مثل التباين في فترة التشغيل ، فهناك فنادق تعمل طول العام وهناك الفنادق ذات الطبيعة الموسمية .

ويدخل في مفهوم الفندق كافة الموتيلات والقرى السياحية والأجنحة والشقق الفندقية والأنشطة المكملة أو المرتبطة بها سواء أكانت خدمية أو ترفيهية أو رياضية

أو تجارية أو ثقافية ، أي تلك الأنشطة الملحقة بالفنادق كقاعات السينما والنــوادي الليلية والمكتبات وقاعات المؤتمرات .

من هنا فإن تلك الخدمات تتسع متضمنة أنشطة تجارية وخدمية تتصل بطريـــق مباشر أو غير مباشر بالأنشطة الفندقية طالما لم يتخذ أى منهـــا صـــورة النـــشاط المستقل عن الفندق .

1/3/2 تصنيف الفندق

توجد هناك عدة تصنيفات للفنادق ، حيث تصف كل دولة فنادقها بشكل مختلف، ولا يوجد معيار ثابت وخاص لتصنيف الفنادق ، ولا شك أن عملية تصنيف الفنادق لها أهمية كبيرة بالنسبة للسياحة العالمية والمحلية ، ويقصد بها وضع الفنادق فـــي مجموعات بحيث تكون كل مجموعة ذات مستوى معين من حيث الموقع والتـــشييد والخدمات التي تقدمها ، بحيث يسهل التسويق لها بوضعها في شـــريحة الأســـعار المناسبة لها .

كما أن للتصنيف أهمية كبيرة عند القيام بعملية البناء ، حيث أن أصحاب رأس المال الذين يريدون استثمار أموالهم في إقامة فندق يكونوا على يقين مسبق بدرجـــة الفندق الذي يرغبون في بناؤه ، وعن أسعار الخدمات التي سوف يقدمونها من خلال مستوى التجهيزات وحجم الغرف وكذلك الخدمات الأخرى .

وتتوقف عملية التصنيف بوجه عام على عدة قواعد أساسية لعل أبرزها ما يلي:

1 – الموقع **The Location** .

2 – التصميم المعماري والاعتبارات الإنشائية **The building** .

3 – التجهيزات الفنية **Technical Installations** .

4 – غرف النزلاء **Guest rooms** .

5 – حمامات الغرف **Bathroom** .

6 – حمامات السباحة Swimming Pool .

7 – الأماكن العامة وأماكن خدمة النزلاء Public areas .

8 – الأنشطة الترفيهية والرياضية Entertainment & Sports facilities .

9 – مؤهلات ومستوى خبرة العاملين في الفنادق .
Qualifications & experience of Staff

وفيما يلي أبرز قواعد تصنيف الفنادق المتفق عليها والتي تم تحديدها في ضوء خصائصها المختلفة :

(A) تصنيفات الفنادق من حيث نظم الإدارة والاستغلال

1 – عقود الإدارة Management Contracts .

2 – استخدام الاسم فقط (الإمتيازات) Franchise .

3 – استثمار بمبلغ ثابت Fixed rent .

4 – استثمار بنسبة مئوية من الأرباح .

5 – مالك أو شركة تقوم بالإدارة منفردة .

Owning & Operating company-person.

6 – إتحاد مجموعة من ملاك ومديري الفنادق Referral group .

(B) تصنيف الفنادق من حيث الملكية Ownership

1 – فنادق قطاع خاص Private Hotels .

2 – السلاسل الفندقية Chain Hotels .

3 – فنادق القطاع المختلط Mixed-Sector Hotels .

4 – الفنادق الحكومية Governmental Hotels .

(C) تصنيف الفنادق من حيث الموقع Location

1 – فنادق المدن City Hotels .

2 – فنادق المطارات **Airport Hotels** .

3 – فنادق العبور (الموتيل) **Motels** .

4 – المنتجعات السياحية **Resorts** .

ويمكن تصنيف المنتجعات إلى أربعة أصناف هي :

- منتجعات صيفية
- منتجعات شتوية دافئة .
- منتجعات باردة .
- منتجعات تعمل على مدار العام .

5 – فنادق الشواطئ .

(D) تصنيف الفنادق من حيث الخدمات Services

1 – الفنادق التجارية **Commercial Hotels** .

2 – فنادق العبور (الموتيل) **Motel** .

3 – فنادق الإقامة الدائمة **Residential Hotels** .

4 – فنادق المقامرة الكازينو **Gambling Casino Hotels** .

5 – بيوت الشباب **Youth Hotels** .

6 – المنتجعات **Resorts** .

7 – الفنادق المتحركة **Mobile Hotels** .

وهى تشمل الفنادق الغير ثابتة ولكن المتحركة منها سواء برا أو بحرا أو جوا وتنقسم إلى :

- الفنادق العائمة **Floating Hotels** .
- الفنادق البرية المتحركة **Inland Mobile Hotels** .
- الفنادق البرية الطائرة **Air Hotels** .

8 – الفنادق العلاجية Therapeutically Hotels .

9 – الفنادق الرياضية Athletically Hotels .

(E) تصنيف الفنادق من حيث الدرجات Categories

وهذا يعني وضع الفنادق ضمن مجموعات وكل مجموعة لها درجة معينة وكل درجة تختلف عن الدرجة الأخرى في الخدمات والأسعار ، ويطلق على هذا التصنيف أحيانا التصنيف الاقتصادي والذي يوجد بشكل خاص في الولايات المتحدة الأمريكية :

1 – فنادق الدرجة الفاخرة **Deluxe Hotels** .

2 – فنادق الدرجة الأولي **First Class Hotels** .

3 – فنادق الدرجة الثانية **2nd Class Hotels** .

4 – فنادق الدرجة الثالثة **3rd Class Hotels** .

(F) تصنيف الفنادق من حيث الأسعار Prices

1 – فنادق فاخرة **Luxury Hotels** .

2 – فنادق مرتفعة الأسعار **Upscale Hotels** .

3 – فنادق متوسطة الأسعار **Mid-Price Hotels** .

4 – فنادق اقتصادية **Economy Hotels** .

5 – فنادق رخيصة **Budget Hotels** .

(G) تصنيف الفنادق من حيث النجوم Stars

1 – فنادق الخمس نجوم **5 Stars Hotels** .

2 – فنادق الأربعة نجوم **4 Stars Hotels** .

3 – فنادق الثلاثة نجوم **3 Stars Hotels** .

4 – فنادق نجمتين **2 Stars Hotels** .

5 – فنادق نجمة واحدة **1 Star Hotels** .

1/3/3 أنواع الفندق

تنوعت الفنادق وتطورت في أشكالها وأغراضها والخدمات التي تقدمها منذ بدء نشأتها في مطلع القرن التاسع عشر ، ولا تزال حتى الآن في تطور سريع ومستمر ومن المعروف أن الفنادق تخطط أو تصمم ويتم اختيار مواقعها لجذب شـريحة أو أكثر من سوق النزلاء ، من هنا تختلف الفنادق في تصميمها ، وفى الخدمات التي تقدمها ، وفي مواقعها ، وفي غير ذلك من متطلبات تسويقها وينعكس كـل ذلـك ويكون له أثر مباشر على نتائج تشغيلها .

ولذلك فمن الأهمية استعراض الأنواع المختلفة للفنادق حسب أنواع الخـدمات التي تقدمها ، ومستوى نوعية الخدمات ، ومواقعها .

(A) الفنادق حسب أنواع الخدمات التي تقدمها

1- فنادق تجارية **Commercial**.

2- فنادق مؤتمرات **Convention** .

3- منتجعات **Resort**.

4- فنادق الأجنحة **All-Suit** .

5- فنادق الإقامة الطويلة **Extended-day** .

6- موتيلات صغيرة **Microtel** .

7- فنادق الاجتماعات **Conference Center** .

8- فنادق الكازينو **Casino** .

9- فنادق السرير والإفطار **Bed & Breakfast** .

10- المنتجعات الصحية **Health Spa** .

1- الفنادق التجارية Commercial Hotels

تصمم هذه الفنادق بما يؤهلها لخدمة النزلاء الذين يصلون إليها خلال سفرهم في مهمات عمل إلى سوق الأعمال الذي يكون عادة في المناطق المجاورة أو القريبة من الفندق ، لذا فإن هذه الفنادق تقع عادة في المناطق المزدحمة بمكاتب الشركات والأعمال ، وغيرها من الأنشطة المتصلة بهذا النشاط كما تصمم الخدمات التي تعرضها هذه الفنادق لتلبي حاجات رجال الأعمال من المسافرين ، وتتمثل هذه الخدمات عادة في الغرف ، ومراكز رجال الأعمال ، وخدمات الكمبيوتر والتصوير والاتصالات والفاكس ، وخدمات التوصيل من والى المطارات وغيرها من وسائل المواصلات المحلية ، وتأجير السيارات ، وغرف الاجتماعات الصغيرة ، وبعض خدمات التسلية مثل النادي الصحي وحمام السباحة ، وخدمات رجال الأعمال كالسكرتارية ، والترجمة وغير ذلك .

وتشهد هذه الفنادق نسبة عالية من الأشغال خلال أيام العمل الرسمية ، ويقل معدل أشغالها في العطلات الرسمية والأسبوعية ، وتعمل شركات إدارتها على تعويضها عن هذا بشتى الطرق .

2- فنادق المؤتمرات Convention Hotels

تصمم فنادق المؤتمرات لاستيعاب المجموعات الكبيرة ، وهي تحرص في تقديم خدماتها على ضرورة توفير قاعات المناسبات الكبيرة التي يمكن استخدامها في عدة أغراض كالاجتماعات والمؤتمرات ، والمعارض ، وقاعات صغيرة للاجتماعات الصغيرة وعرض العينات ، كما تقدم هذه الفنادق قاعات طعام فسيحه ، وردها وصالات استقبال واسعة ، ويكون العامل الأساسي والمتحكم في مثل هذا النوع من الفنادق هو المساحات المخصصة للاجتماعات ، والتي ينبغي ألا تقل عن 3 م^2 لكل نزيل .

وتتخذ هذه الفنادق مواقع قريبة من الفنادق التجارية ، وتصمم الخدمات التي تقدمها لتلبي حاجات المجموعات ، كما تشمل الخدمات المساعدة لتخطيط الاجتماعات والكفاءة في خدمات الاستقبال عند النزول والمغادرة ، وتأجير أجهزة وخدمات الكمبيوتر ، ومعدات العرض المرئي والصوتي .. هذا بالإضافة إلى خدمات التسلية اللازمة .

وترتفع معدلات الإشغال في مثل هذه الفنادق شأنها شأن الفنادق التجارية أيام العمل الرسمية ، وتنخفض في أيام العطلات ، إلا أنها قد تشهد نسبة متواضعة من الإشغال أيام عطلات نهاية الأسبوع نظرا لرغبة بعض المجموعات في عقد مؤتمراتها خلال عطلة نهاية الأسبوع .

3- المنتجعات Resorts

تصمم المنتجعات لتلبية متطلبات نزلائها من المسافرين لأغراض الترفيه والتسلية، لذا يتم اختيار مواقع مثل هذا النوع من الفنادق قريبا من مراكز الأنشطة الترفيهية مثل : السباحة ، والغطس ، ورياضة الجولف ، والتزحلق على الجليد ، وركوب الخيل ، والملاهي ، وغيرها من مواطن التسلية التي تقع عادة على شواطئ البحار أو بالجبال ، وتتميز هذه الفنادق باحتوائها علي قدر ضئيل من المساحات المخصصة للاجتماعات والحفلات والردهات ، ذلك بالإضافة إلى أنشطة الترفيه والتسلية .

وفي بعض المنتجعات يتضمن سعر الغرفة قيمة الطعام ، كما هو الحال في البرنامج الأمريكي **American Plan** حيث يشمل سعر الإيواء ، وكلا من وجبات الإفطار والغداء والعشاء ، أما في البرنامج الأوروبي **European Plan** فلا يشمل سعر الإيواء أية وجبات من الطعام .

ويتصف إشغال معظم المنتجعات بالموسمية ، كالمنتجعات المقامة عل شـواطئ البحر للسياحة في موسم معين ، أو كتلك المقامة في الجبال للتزحلق في موسم الجليد ويكون اعتماد بعض المنتجعات على مواسم معينه سببا في شدة التباين في معـدلات نسب الإشغال بها بين هذه المواسم وغيرها قد يؤدي إلى صعوبة كبيرة في تشغيلها .

4- فنادق الأجنحة **All-Suit**

تتمثل فنادق الأجنحة في تلك الفنادق التي تحتوي وحداتها على مـساحة للنـوم ومساحة أخرى منفصلة للمعيشة المستقلة للنزيل ، وفي بعض هذه الأجنحـة تتكـون مساحة للنوم من غرفتين مع إمكانية استغلال مساحة المعيشة إلـى مكـان للنـوم ، ويتوافر لمعظم الأجنحة مطبخ صغير - ولو لأغراض التسخين - وتتـصف غـرف النوم في مثل هذا النوع من الفنادق بأنها اقل في المساحة من غـرف نـوم الفنـادق العادية ، ومما يتسم به هذا النوع من الفنادق عموما عدم اعتمادها علـى المـساحات المخصصة للأغراض العامة ، وتحويل مثل هذه المساحات إلى أجنحة للنزلاء .

ويتم اختيار مواقع هذا النوع من الفنادق قريبا من المناطق التجارية وقد شـهدت استحسانا من النزلاء حتى السنوات الأخيرة .

5- **فنادق الإقامة الطويلة Extended-day**

تعتبر الخدمات التي يقدمها هذا النوع من الفنادق وسطا بين مـا تقدمـه فنـادق الأجنحة والشقق السكنية ، حيث تكون وحدات النزلاء فيها أكبر من الوحدات النمطية لفنادق الجنحة ، كما تحتوى على مساحة أكبر للمعيشة ، وكبـائن أكبـر للتخـزين ، ومطبخ كامل ، وثلاجة كبيرة ، كما يشمل المطبخ على معدات للطبخ والكل ، وتشبه هذه الفنادق في شكلها الخارجي المجمعات السكنية ، ومن بين الخدمات التي تقـدمها هذه الفنادق وجود (سوبر ماركت) للمواد الغذائية ، وتأخذ هذه الفنادق مواقعهـا فـي مناطق الإسكان التجاري حيث يتوافر للنزلاء إمكانية الوصول بسهولة إلـى مراكـز

الخدمات التجارية مثل محلات بيع المواد الغذائية ومغاسل الملابس والصيدليات أو المطاعم والسينما والمسرح ومرافق التسلية والخدمات الأخرى .

وتكون نسب الإشغال بهذا النوع من الفنادق مرتفعة عندما يتوافر بسوق المسافرين عدد من النزلاء المقيمين لفترات تزيد علي عشرة أيام بدا يمكن مشغلي هذه الفنادق من إيواء 70% أو أكثر من الطاقة الإيوائية .

6- الموتيلات الصغيرة Microtel

من بين ما تم تقديمة خلال الثمانينات من هذا القرن هو ما يعرف بالموتيلات الصغيرة **Microtel** ، وهى التي تقوم على فكرة أن مساحة كبيرة من غرف النزلاء غير ضرورية ، ومن الممكن الاستغناء عنها ، لتقليل التكلفة الاستثمارية للفندق وكذلك لتخفيض تكاليف تشغيله، ومن ثم يتمكن المشغل من تخفيض سعر بيع الغرفة .. فبينما تبلغ مساحة الغرفة النمطية في الفنادق الاقتصادية العادية نحو 25 م^2 فإن مساحة الغرف في مثل هذا النوع من الفنادق قد لا تزيد على 20 م^2 ، ومع ذلك يمكن أن تسع الغرفة سريرا كبيرا **Queen-Size bed** ، وتسريحة ، ومكتب ، وحماما كاملا، وحامل ضوء والمقاعد المدفونة بالحوائط (احتياطيا)**Setting alcove**، وقد يذهب هذا المفهوم إلى أبعد من ذلك في توفير بعض المساحات من المرافق العامة كحمام السباحة ، وصالة إفطار الإنتركونتيننتال .. وغيرها .

7- مراكز المؤتمرات Conference Center

إن هذا النوع الفريد من الفنادق يصمم خصيصا لإيواء المجموعات الصغيرة في الاجتماعات ، فهي ليست كالفنادق التجارية الملحق بها مساحات للاجتماعات أو المؤتمرات التي تتوقع الطلب عليها من مجموعات مختلفة قد تكون غير متجانسة ، فمراكز المؤتمرات تركز عادة على سوق الاجتماعات **Meeting Market** وبعضها يستثنى تماما (يتجنب) أية شرائح أخرى من شأنها إزعاج شريحة نزلائه .

ويكون الغرض الرئيسي لمراكز المؤتمرات هو خلق جـو مناسـب لأنمـاط الاجتماعات ، ومن أجل هذه الغاية فهي تركز على تقديم تسهيلات وخدمات مثـل التقنيات العالية في خدمة الاجتماعات ، والتي تتمثل في آخر ما تم التوصل إليه من الوسائل السمعية والبصرية ومعدات الكمبيوتر ، وخدمات تخطـيط المـؤتمرات ، والمأكولات المناسبة للمجموعات ، وفي تقديم الوجبات الخفيفة في فترات الاستراحة بين أوقات الاجتماعات ، وتضاف تلك الخدمات في العادة إلى أسعار بيع الغـرف التي تعرضها مثل هذه الفنادق لروادها .

وبالإضافة إلى الخدمات المذكورة توفر هذه الفنادق خدمات تسلية أخرى مثـل حمامات السباحة وملاعب التنس أو الجولف والنادي الصحي ، كما تجهـز غـرف النزلاء بما يمكن النزيل من المطالعة أو مراجعة مستندات الاجتماعات .

ويتم اختيار مواقع هذه الفنادق في مناطق بعيدة عن الإزعاج الذي يؤثر علـى الاجتماعات ، ويراعي أن تكون مواقعها قريبة من المطارات بحيث لا تزيـد مـدة الوصول إليها من المطارات الدولية على ساعة واحدة .

8- فنادق الكازينو Casino

يصمم هذا النوع من الفنادق بما يجعل النزيل يقضي كامل أو معظم وقتـه فـي الفندق ، كما تصمم غرف الفندق وردهاتها بما يجذب النزيل إلى الكازينو ، ويتطلـب هذا النوع من الفنادق نوعية متخصصة من الإدارة ، ليس فقط لتسويق الفنـدق إلـى نزلائه من مستخدمي خدمات القمار ، وإنما أيضا للرقابة على النشاط الفعلي للكازينو.

9- فنادق السرير والإفطار Bed & Breakfast

لقد زاد عدد فنادق السرير والإفطار **Bed & Breakfast** خلال الثمانينات مـن هذا القرن ، وتتميز هذه الفنادق بتقديمها أسعارا متواضعة للإقامة في جـو شـبيه بالمنزل ، وتقام معظم هذه النوعية من الفنادق عادة في مواقـع تاريخيـة ، وتـتم

إدارتها مباشرة من المالك ، فهي عبارة عن منازل أو مساكن كبيرة تستخدم غرفها المتاحة في إيواء النزلاء لزيادة دخل المالك .

10- المنتجعات الصحية Health Spa .

تشبه هذه المنتجعات مراكز المؤتمرات في كونها تعتمد على شريحة معينة من النزلاء وهم المسافرون لأغراض الاستجمام في المنتجعات الصحية ، وعلى الرغم من أن معظم الفنادق توفر ضمن خدماتها النوادي الصحية فإنها لا توفر جميع ما يتصل بها من جو أو بيئة تناسب تماما الرياضة الصحية ، بينما تقدم المنتجعات الصحية من هذا النوع برنامجا شاملا للوجبات الصحية ، والكشف الطبي ، وتصميم برامج رعاية صحية مصممة خصيصا لحالات معينة ، وتتراوح مدد الإقامة بها في الغالب بين ثلاثة أيام وأسبوعين .

ويتطلب هذا النوع من الفنادق درجة عالية من التخصص في تسويقها خاصة في مجالات التمرين واللياقة والإدارة الصحية ، كما تتسم بأن نسبة العمالة إلى النزلاء فيها عالية جدا .. لذا .. فإنه يكون من الأهمية بمكان أن تتمتع بدرجة إشغال عالية طوال العام حتى يمكن أن تحقق نتائج إيجابية .

(B) الفنادق حسب مستوى الخدمات التي تقدمها

يتم تصنيف الفنادق بهذا الأسلوب وفقا لعدة عوامل تأخذ في اعتبارها تنوع مستوى الخدمات التي يقدمها الفندق ، وكذلك الموقع الذي تقدم فيه هذه الخدمات، حيث إن الخدمات التي تقدم في منطقة من المناطق على أنها خدمات من مستوى الخمسة نجوم – مثلا – قد لا ترقى إلى هذا المستوى في مناطق أخرى .

لذلك ترتبط مقاييس درجة التصنيف بالمناطق المختلفة في العالم – أو حتى في البلد الواحد – بالمنطقة التي يقع بها الفندق . ومن قبيل الدرجات التي تصنف بها الفنادق:

فنادق الدرجة الممتازة أو فنادق الخمسة نجوم

فنادق الدرجـــة الأولى أو فنادق الأربعة نجوم

فنادق الدرجـــة الثانية أو فنادق الثلاثـــة نجوم

وهناك تصنيف بناء على مستوى الأسعار ، أو التصنيف الاقتصادي كما هو الحال في الولايات المتحدة الأمريكية .. حيث يؤخذ بهذا التصنيف على النحو التالي :

درجة التصنيف	متوسط سعر الغرفة	
	من	إلي
المستوى الاقتصادي الصغير	$ 22	$ 30
المستوى الاقتصادي	$ 30	$ 40
المستوى الاقتصادي الفاخر	$ 40	$ 60
المستوى المتوسط	$ 60	$ 90
مستوى الدرجة الأولي	$ 90	$ 130
مستوى الدرجة الممتازة	$130	أكثر

(C) الفنادق حسب مواقعها

يتم تأسيس الأسلوب الثالث لتصنيف خدمات الإيواء على أســاس مواقــع تلــك المراكز ، فمواقع المباني الفندقية تؤثر على الكثير من العناصر المتعلقـــة بخـــدماتها والتي تؤثر على شريحة السوق السياحي الذي تخدمه ، ونوع الخدمات والتــسهيلات اللازمة له ، ودوران معدلات التشغيل Occupancy Cycles ، وتتباين مواقع الفنادق بين تلك التي قد تكون في المطارات ، أو علي الطرق السريعة ، أو في مراكز المدن أو ضواحيها ، أو في مراكز المؤتمرات ، أو المنتجعات على الشواطئ أو الجبال .

1- المطارات

تقع فنادق المطارات بالقرب من المطارات التجارية وتخدم زوار خارج المدينـــة ، ويجذب هذا النوع من الفنادق الزوار الذين يـستخدمون المطـــارات ومعظمهـــم مـــن المسافرين بالطائرات ، خاصة الرحلات المتأخرة والمؤجلة ، وأطقم الطـــائرات كمـــا تخدم أيضا بعض الاجتماعات الصغيرة والمتوسطة ، وبناء على ذلك فإن هذه الفنـــادق

تصمم عادة لإيواء المسافرين التجاريين والمجموعات الصغيرة والمتوسطة في الاجتماعات ، ولا تركز هذه الفنادق على خدمات التسلية ، وحيث يكون ضمن شريحة نزلائها أطقم الطائرات ... فإن هذا النوع من الفنادق يتميز بانخفاض متوسط سعر بيع الغرفة والذي يكون في هذه الحالة حساسا في المنافسة ، وعند التفاوض مع شركات الطيران لضمان إيواء هذه الشريحة التي تحقق متوسط إشغال أعلى للفندق .

ومما يميز هذه الفنادق أيضا أنها توفر خدمات نقل منتظم من المطارات واليها بوسائل مواصلات خاصة بها .

2- الطرق السريعة

تقع هذه الشريحة من الفنادق بالقرب من طرق السفر الرئيسية حيث يمكن للمسافر رؤيتها من الطريق بوضوح ، كما يمكن له الدخول إليها ، والعودة منها إلى الطريق بسهولة ، وهى تجتذب المسافرين الأفراد سواء كانوا في رحلات تجارية أو ترفيهية ، ولا يتم استخدام مثل هذه الفنادق عادة في المؤتمرات أو أية أغراض أخرى.

ومن صفات هذه الفنادق قصر مدة الإقامة ، حيث لا تتعدى الليلة الواحدة ، ومن عيوبها أنها تتأثر بالمزاج الفردي للمسافرين ، وكذلك بتغير ظروف ووسائل السفر، وفتح طرق جديدة بديلة للطرق الواقعة عليها .

3- مراكز المدن

فنادق مراكز المدن هي تلك الفنادق الواقعة في وسط المدينة ، وتجتذب هذه الفنادق رجال الأعمال من المسافرين ، وكذلك المسافرين من سوق المؤتمرات والاجتماعات ، وهناك بعض المدن التي يكتظ وسطها بالسكان مثل مدن القاهرة ، ونيويورك ، ولندن ، وباريس ، وسان فرانسيسكو ، وواشنطن بما يجعل هذه الفنادق تجتذب أيضا نزلاء للترفيه ، ومن الخصائص اللازمة لهذه الفنادق أن يكون لها

متسع من مواقف السيارات ، وأمن كاف ، وتصميم غرفها بحيث تكون بعيدة عن الضوضاء ، كما يتعين أن تتضمن خدماتها التركيز على خدمة الغرف .

وتأخذ هذه الفنادق عادة الشكل الرأسي في بنائها نظرا لارتفاع تكلفة الأراضي بالمناطق التي تقام بها وتكون تكلفة تشغيلها أكبر بالمقارنة مع فنادق الضواحي ، كما تكون في العادة سببا لارتفاع الضرائب العقارية والطاقة وتكاليف العمالة .

4- الضواحي

تقع هذه الفنادق في العادة بالقرب من المناطق التجارية خارج المدن ، وفي مناطق تتركز حولها المكاتب والأسواق التجارية ، والمجمعات الصناعية ، وتخدم هذه الفنادق رجال الأعمال والمسافرين التجاريين كما تقابل أيضا طلب الاجتماعات والمؤتمرات . وتتسم مبانيها بالتمدد الأفقي والارتفاع المتوسط ، وفي الغالب تكون تكلفة بنائها أقل بكثير من فنادق وسط المدينة .

وتشمل الخدمات التي تعرضها المطاعم ، والردهات ، وصالات الاجتماعات ، وصالات الحفلات ، وحمامات السباحة ، والنوادي الصحية ، وملاعب التنس ، وممرات المشي ، ومواقف السيارات الفسيحة .

5- مراكز المؤتمرات

تقع هذه الفنادق إما في مراكز المؤتمرات ذاتها أو في مناطق قريبة منها ، وإذا كان مثل هذا النوع من الفنادق يعتمد اعتمادا كليا على نزلائها من المؤتمرات دون محاولة جذب شرائح أخرى من النزلاء فإن متوسط الإشغال بها قد يتراوح بين (40% إلى 50%) طوال العام .

6- المنتجعات

إن سياحة الترفيه أو المسافرين للترفيه يستعملون المنتجعات خلال أجازاتهم وخلال أوقات الفراغ المتاحة لهم من أجل الاستجمام والتسلية ، لذا تكون مواقع

المنتجعات في تلك المناطق التي من الممكن أن تتوافر بها وسائل التسلية التي تجذب هذه الشريحة من السوق التي تبحث عن الرياضات المائية ، والأنشطة الشتوية ، وجمال الطبيعة ، والتعرف على التجارب التاريخية .

من هنا فإن أكثر المواقع التي تأخذ فيها المنتجعات مكانها هي شواطئ البحار ، والجبال ، والأماكن التاريخية . ومن العوامل المهمة التي يجب مراعاتها في اختيار مواقع المنتجعات هي سهولة الوصول إلى الموقع ، والمسافة وزمن السفر إلى مكان المنتجع ، والمناخ المناسب ، والأمن ، والثبات السياسي في منطقة المنتجع ، وراحة المسافر.

1/4 قواعد تقييم الفنادق الثابتة والشاطئية والعائمة

Evaluation Rules For Hotels

هناك عديد من الاعتبارات التي ينبغي أخذها في الحسبان عند تحديد قواعد تقييم الفنادق لعل أهمها ما يلي :[1]

1/4/1 قواعد تصنيف وتقييم الفنادق الثابتة

Specification and Evaluation Rules For Hotels

يتعين أن يراعي في وضع قواعد لتقييم الفنادق حاليا وجود منشآت فندقية قائمة بالفعل ولها عملائها الذين ارتضوا لها درجة معينة ، وإنها قد تواجه مصاعب إذا خفضت أو زادت درجتها على أساس المواصفات الموضوعة ، خصوصا إذا كانت تعاني نقصا في مواصفات لا يمكن استكمالها لذا لابد من حصر مجموعة هذه الفنادق وتحديد وضع معين لها عند أعادة النظر في التقييم على أساس المواصفات الجديدة .

وقد روعي في مواصفات التقييم وضع قواعد تكفل عنصري كل من :-

---

[1] عادة ما يتم تحديد تلك القواعد بموجب قوانين ولوائح على سبيل المثال :

(A) القرار الوزاري رقم 26 لسنة 1982 بشأن قواعد تصنيف وتقييم الفنادق الثابتة .

(B) القرار الوزاري رقم 80 لسنة 1989 بشأن المنتجعات الشاطئية .

(C) القرار الوزاري رقم 80 لسنة 1990 بشأن الفنادق العائمة .

(A) الأساسيات التي تتصل مباشرة بالراحة وحسن الخدمة .

(B) أن تكون المواصفات الحد الأدنى الذي لا يجوز النزول عنه مع ترك مجـال الزيادة عليه .

وقد اختيرت تلك المواصفات باعتبارها أنها تمثل الحد الأدنى المطلـوب فـي المنشآت الفندقية خاصة في فئات الفنادق ذات الخمس والأربع نجوم ، وان تناقصت في الفئات الأخرى وفقا لدرجة أهمية وجود كل بند من تلك البنود في كل فئة مـن تلك الفئات . أن تلك المواصفات لا شك وأنها تسهل على أصـحاب المـشروعات الإنشاء والأعداد والتجهيز وفقا للدرجة المرغوبة على النحو التالي :

1) المبني :

أن يكون بكل من فئتي الخمس والأربع نجوم مبنى مستقل أما بالنسبة للفئـات الثلاث الأخرى يكون المبنى مستقل أو جزء مستقل من المبنى له مدخل خاص حتى لا يكون هناك تداخل بين نزلاء الفندق والمقيمين بالمبنى ، وحرصا علـى راحـة النزلاء وأمنهم .

2) الموقع :

اكتفي بالنص على أن يكون بين ممتاز وجيد وفقا لدرجة الفنـدق دون الـنص على أن يكون بمنطقة سياحية ، فقد تكون منطقة سياحية ولكنها لا تتناسب ودرجة الفندق كالممتاز مثلا ، وحتى يتاح للوزارة دراسة كل موقـع ومـدى تناسـبه ودرجة الفندق .

3) عدد الغرف :

يتحدد العدد بالنسبة للفنادق القائمة والفنادق الجديدة على اعتبـار زيـادة عـدد الغرف في المنشآت الجديدة حيث أنها تمثل الحد الذي يحقق أرباحا للمشروع تجعله قادرا على تحمل المصروفات التي تتفق ودرجته .

4) مساحة الغرف :

أدرجت مساحة الغرف في كل فئة من الفئات بما يناسبها مع مراعاة الحد الادني للمساحة التي يوضع فيها السرير الواحد وهو 6 متر وفقا لتعليمات منظمة الصحة العالمية وما هو متبع عالميا .

5) الحمامات :

روعي أيضا أن تحدد نسبة الحمامات ودرجة فخامتها وأن ينص على طول المغطس بالفئة الممتازة 170 سم وفئة الأربع نجوم 160 سم ، أما بالنسبة للفئات الأخرى فقد حددت نسبة الحمامات بالغرف بكل منها باعتباره الحد الأدنى المقبول ، وأيضا عدد حمامات الغرف المشتركة ودورات المياه .

6) دورات المياه العامة :

نص عليها أيضا على أن تكون في الطوابق التي بها صالات عامة ، بغية أن تكون الخدمات متكاملة في المكان الواحد .

7) الصالونات والأبهاء :

روعي أيضا النص على مساحتها بالنسبة لعدد الغرف في المنشأة ، حتى يتاح للنزلاء الترك بحرية وراحة داخل الفندق .

8) الملهي الليلي :

يستحسن توافره بكل من فئتي الخمس والأربع نجوم باعتبارهما المستوى الذي يجب أن تتوافر فيه الخدمات الترفيهية أيضا .

9) صالات الحفلات :

النص على وجوب توافر أكثر من صالة للحفلات وأخرى للمؤتمرات بالنسبة للفنادق الخمس والأربع نجوم ، أما بالنسبة للفئات الأخرى فلا يشترط توافرها فقد تمثل عبئا على المنشأة .

10) صالات الطعام :

يجب توافرها في جميع الفئات وأن حددت مساحتها في المواصفات بمساحة محددة لكل فئة بالنسبة لعدد الغرف .

11) البار :

يشترط توافره في فئتي الخمس والأربع نجوم على أن يكون مستقلا ، وأيضا بالنسبة لفئة الثلاث نجوم اشترط توافره .

12) التليفونات :

يشترط توافرها في جميع الغرف بالنسبة للفئات الثلاثة الأولي وعلى أن يكون في فئتي الخمس والأربع نجوم للاتصال الداخل والخارجي المباشر ، أما فئة الثلاث نجوم فيكو الاتصال الخارجي عن طريق الاتصال الخارجي عن طريق خط السويتش ، أما بالنسبة لفئة نجمتين فيشترط أن يكون النسبة بالغرف 75% وفي فئة النجمة الواحدة 25% بالغرف .

13) خدمة التلكس والبرق

يشترط توافرها بفئتي الخمس والأربع نجوم واستحسن وجودها في فئة الثلاث نجوم ، على أساس أن معظم نزلاء تلك الفئات من رجال الأعمال الذين يفضلون هذا النوع من الخدمة السريعة ، كما أن سياحة رجال الأعمال هي الطابع المميز للسياحة حاليا .

14) الكافيتريا :

يجب توافرها بفئات الفنادق الثلاث الأولي وأن تستمر الخدمة بكل من فئتي الخمس والأربع نجوم لمدة 24 ساعة ، وفئة الثلاث نجوم لمدة 16 ساعة ، أما الفئتين الأخيرتين فترك للنظام الداخلي للفندق إقرار وجودها وحده الخدمة بها .

15) أجهزة التليفزيون :

تم الحرص على وجوب توافرها بجميع الغرف بالفئات الثلاث الأولي ، على أن يكون ملونا بالنسبة لفئتي الخمس والأربع نجوم ليضفي نوعا من الأهمية بالنزيل في هاتين الفئتين خاصة وأن الإرسال بمصر حاليا يسمح بذلك ، أما بالنسبة لفئة الثلاث نجوم فيكتفي أن يكون أبيض وأسود ، مع مراعاة عدم منح تلك الفئات سعرا إضافيا مقابل وجوده بالغرف .

16) ثلاجات الغرف :

يشترط توافرها بفئتي الخمس والأربع نجوم فقط دون منح الفندق سعرا ليا يضاف لسعر الغرفة .

17) الراديو والموسيقي الداخلية :

يشترط وجوب توافره بفئتي الخمس والأربع نجوم والثلاث نجوم وأن تكون بجوار سرير النزيل ليتحكم في التشغيل .

18) مدير الفندق :

يشترط أن تتوافر فيه الخبرة بإدارة المنشآت الفندقية ، وأن يتقن اللغات الأجنبية ، حيث لوحظ دخول بعض العناصر إلى هذه المهنة ممن ليس لديهم خبرة في هذا المجال .

19) خدمة السكرتارية :

رؤى الاكتفاء باستحسان توافرها بفئتي الخمس والأربع نجوم وفقا لظروف الفندق وما إذا كان مركز لرجال الأعمال أم فندقا في مصيف أو مشتى .

20) المحلات :

تم النص على ضرورة توافر صالون حلاقة رجالي وحريمي ومحلات للهدايا وما شابهها كالكتب والمجلات والصحف ومعدات التصوير ، وأيضا وجود مكتب للخدمات السياحية وذلك في كل من فئتي الخمس والأربع نجوم .

21) قاعة طعام واستراحة :

يشترط وجوب توافرها بكل من فئتي الخمس والأربع نجوم ، ومن المفضل توافرها بالنسبة لفئة الثلاث نجوم باعتبار حجم العمالة في كل من تلك الفئات وضرورة تخصيص مكان ليتناولوا وجباتهم أثناء فترات عملهم .

22)الأثاث والمفروشات :

إذا كان قد تم الاكتفاء بالنص في جميع الفئات بأن يكون مناسبا ودرجة الفندق حتى يتاح لكل فندق أن يقدم النوعية الأفضل ، إلا أنه يتعين الإيضاح تفصيلا للحد الأدنى لأثاث ومفروشات غرفة النوم وأيضا الحمام لما لكل منهما من أهمية بالنسبة للنزيل .

23) الوقاية من الحريق :

يجب توافرها في جميع الفئات وفقا للاشتراطات العامة التي تحددها إدارة المطافئ بوزارة الداخلية .

24) الخدمة الطبية :

تم النص على وجوب إسعافات أولية بجميع الفئات مع وجوب توافر الخدمة الطبية داخل الفندق بكل من فئتي الخمس والأربع نجوم ، وإمكانية توفيرها بالنسبة للفئات كاستدعاء طبيب أو الإسعاف .

25) حفظ الحقائب :

تم النص أيضا على وجوب قيام الفندق بتسهيلات ترك الحقائب وحفظها بجميع فئات الفنادق ، حيث يمثل نوعا من اطمئنان النزيل إلى حفظ متاعه .

26) الخزائن :

يشترط أيضا وجوب توافر صناديق مستقلة بخزائن مصفحة لإيداع الأشياء الثمينة بفنادق فئة الخمس نجوم ، وأن تضع بقية فئات الفنادق نظاما لحفظ الأشياء الثمينة التي يودعها النزلاء لديهم مقابل إيصالات بها .

27) خدمة الغرف :

يشترط توافرها لتقديم المأكولات والمشروبات لمدة 24 ساعة يوميا بفئتي فنادق الخمس نجوم والأربع نجوم ، أما بالنسبة للفئات الأخرى فاكتفى بالنص على استحسان وجودها .

بالإضافة لذلك يتعين ضرورة مراعاة الأمور الهامة التالية :

1 –عند اختيار العاملين بالفندق أن يجيد رؤساء الأقسام بفئات الفنادق الثلاث الأولي لغات أجنبية وأيضا العاملين المتصلين اتصالا مباشرا بالنزلاء ، ويكتفي بالنسبة لكل من فئتي نجمتين ونجمة أن يجيد موظفي الاستقبال لغة أجنبية واحدة .

2 –أن يوجد زى العاملين بالفندق ويكون على مستوى جيد ونظيف .

3 –أن يعلن عن أسعار المبيت والوجبات بالغرفة ومواعيدها والخدمات التي تقدم بأقسام الفندق .

4 –لابد وان تكون أبواب غرف النوم مرقمة أو لها علامات مميزة وأن يكون لكل باب مفتاح خاص به ، وان يوضع للنزيل بالغرفة إعلان " عدم الإزعاج " لكي يستعمله عند الحاجة .

5 –يراعى أن يخضع جميع العاملين للفحص الطبي مرة كل عام .

6 –وضع نظام يكفل الحماية من الحشرات بالغرف وجميع المرافق والمطبخ .

وفيما يلي توضح الأشكال أرقام (1/2 – 1/3 – 1/4) أهم المواصفات وقواعد تقييم الفنادق السياحية :

جدول رقم (1/2)

مواصفات التقييم بالنسبة لدرجات الفنادق السياحية

البيان	5 نجوم	4 نجوم	3 نجوم	2 نجمة	نجمة واحدة
1 – الموقع والمبني	موقع ممتاز مستقل	موقع جيد جداً– مبنى مستقل	الموقع جيد – مبنى مستقل أو مدخل خاص	الموقع جيد – المبنى مستقل أو بمدخل خاص	الموقع جيد – المبنى مستقل أو بمدخل خاص
2 – المدخل	للنزلاء– للحقائب – للعاملين والبضائع كل على حده	للنزلاء والحقائب – للعاملين والبضائع كل على حده	للنزلاء والحقائب – للعاملين والبضائع كل على حده	مدخل واحد للجميع	مدخل واحد للجميع
3 – المصاعد	عند وجود أكثر من طابقين مصاعد للنزلاء ومصاعد للخدمة	عند وجود أكثر من طابقين مصاعد للنزلاء ومصاعد للخدمة	واحد للنزلاء إذا وجد أكثر من طابقين	مصعد عند وجود أكثر من 3 طوابق	مصعد عند وجود أكثر من 4 طوابق
4 – صالات حفلات	أكثر من صالة متعددة الأغراض	أكثر من صالة متعددة الأغراض	يستحسن صالة متعددة الأغراض	يستحسن صالة متعددة الأغراض	يستحسن صالة متعددة الأغراض
5 – عدد الغرف	لا تقل عن 50 غرفة	لا تقل عن 50 غرفة	لا تقل عن 30 غرفة	لا تقل عن 25 غرفة	لا تقل عن 20 غرفة
6 – مساحة الغرفة	14 م2 للمفردة 16م2 للمزدوجة	12م2 – 16م2	10م2 – 12م2	9م2 – 12م2	9م2 – 12م2
7 – الراديو والموسيقى الداخلية	بجميع الغرف – تحكم داخلي	بجميع الغرف – تحكم داخلي	بجميع الغرف – تحكم داخلي	يستحسن توافرها بالغرف	يستحسن توافرها
8 – حمامات الغرف	لوكس بجميع الغرف – مغطس طول 170 سم وحوله ستارة تمتاز عن 4 نجوم بالآتي: – ماكينة حلاقة – عبوة صغيرة شامبو	لوكس بجميع الغرف – مغطس طول 160 سم وحوله ستارة تمتاز عن 3 نجوم بالآتي: – مناديل ورق – منشفة أرجل	75% من الغرف بها مغطس أو حمام قدم تمتاز عن النجمتين بالآتي: – بشكير حمام – سلة مهملات – طفاية سجاير	50% من الغرف بها مغطس أو حمام قدم تمتاز عن النجمة الواحدة بالآتي: – ستارة حول المغطس – رف فوق الحوض – فيشة كهرباء 220/110 فولت	25% من الغرف بها حمام عام لكل 5 غرف على الأقل – دورة مياه عامه لكل 5 غرف بدون حمام بحد أدنى 2 لكل طابق – حوض للأغتسال بباقي الغرف مرآة فوق الحوض ومصباح – فوطة وجه وفوطة يد لكل نزيل – علاقة فوط – شماعة ملابس – ورق تواليت – صابون حمام – فيشة كهرباء

البيان	5 نجوم	4 نجوم	3 نجوم	2 نجمة	نجمة واحدة
9 – المياه الساخنة	في جميع الغرف والدورات العامة	في جميع الغرف والدورات العامة	في جميع الغرف والدورات العامة	في جميع الغرف والدورات العامة	في جميع الغرف والدورات العامة
10- تليفونات الغرف	في جميع الغرف داخلي وخارجي	في جميع الغرف داخلي وخارجي	في جميع الغرف داخلي على خط	75% من الغرف بتليفون داخلي	25% من الغرف بتليفون داخلي
11- التكييف	مركزي بجميع الغرف حرارة من 25-18°	مركزي بجميع الغرف حرارة من 25-18°	مركزي أ وحدات بجميع لغرف حرارة من 25-18°	إمكانية توفير التدفئة والتهوية	إمكانية توفير التدفئة والتهوية
12- مساحة لصالونات	نصيب الغرفة لواحدة 3.25 م2	نصيب الغرفة لواحدة 2.75 م2	نصيب الغرفة لواحدة 2.25 م2	نصيب الغرفة لواحدة 1.75 م2	نصيب الغرفة لواحدة 1 م2
13- صالات الطعام	نصيب كل غرفة 2.25م	نصيب كل غرفة 2م	نصيب كل غرفة 1.75م	نصيب كل غرفة 1.5م	نصيب كل غرفة 1م
14- البريد واستبدال العملة	يلزم توافرها	يلزم توافرها	يلزم خدمة البريد ويستحسن العملة	يلزم البريد ويستحسن العملة	يلزم البريد ويستحسن العملة
15- الكافيتريا	يلزم كافيتريا خدمة 24 ساعة	يلزم كافيتريا خدمة 16 ساعة	يلزم كافيتريا خدمة 16 ساعة	يستحسن وجودها	يستحسن وجودها
16- المحلات	حلاقة رجالي وحريمي – هدايا – كتب وصحف – معدات تصوير – خدمات سياحية	نفس المحلات	يستحسن توافرها	يستحسن توافرها	يستحسن توافر حلاقة – هدايا – خدمات سياحية
17- غرف النوم	سرير مفرد وكومودينو – سرير لشخصين وكومودينو تسريحة بمرايا – ترابيزة مكتب – دولاب ملابس داخل الحائط – موكيت أو سجاد – كرسي عادى وكرسي فوتي لكل نزيل – مرآة حائط – أدوات كتابية وخياطة – طفاية سجاير – لائحة بالخدمات	كما في 5 نجوم ماعدا : طفاية السجاير	مثل 4 نجوم فيما عدا : – ترابيزة مكتب – قطع موكيت وسجاد صغيرة بجوار السرير – كرسي عادى واحد وفوتي واحد – مرآة الحائط	مثل 3 نجوم فيما عدا : – تسريحة بالمرآة – كرسي فوتي – أدوات كتابية وخياطة – لائحة بالخدمات	مثل 2 نجمه تماما

نجمة واحدة	2 نجمة	3 نجوم	4 نجوم	5 نجوم	البيان
كما في 2 نجمة تماما	مفاتيح منفصلة للسقف أمكانية الإضاءة عند انقطاع التيار الكهربائي	كما في 5 نجوم ما عدا مصباح بجوار كرسي ذو ذراعين مصباح بجوار المنضدة المخصصة للكتابة	تماما كما في 5 نجوم	إنارة السقف والحوض بمفاتيح منفصلة – بجانب السرير مصباح للقراءة بجوار كرسي ذو ذراعين ومصباح بجوار المنضدة المخصصة للكتابة يلزم مولد خاص بالفندق يعمل على انقطاع التيار الكهربائي	18- الأدوات الكهربائية

1/4/2 قواعد وتصنيف وتقييم المنتجعات الشاطئية

يوضح الشكل رقم (1/3) تلك القواعد :

جدول رقم (1/3)

قواعد تصنيف وتقييم المنتجعات الشاطئية

عناصر التقييم	5 نجوم	4 نجوم	3 نجوم
1 – العوامل التخطيطية 1 – السوقع	متميز بالنسبة لطبيعة المنطقة	متميز	متميز
2 – أقل مساحة	60 ألف م2	37.5 ألف م2	20 ألف م2
3 – أقصى نسبة للمساحة التي تشغلها المباني المسقوفة الثابتة إلى المساحة الكلية	%12	%15	%20
4 – أقل مساحة من القرية مواجهة للبحر	200 م2	150 م2	100 م2
5 – أقل عرض عمودي علي البحر	300 م2	250 م2	200 م2
6 – أقل عرض للشاطئ عمودي على البحر	50 م2	40 م2	30 م2
7 – أقصى عدد للنزلاء والزائرين على المتر الطولي من واجهة البحر	2	3	4
8 – أقصى كثافة إيوائية للنزلاء (أقل نصيب للفرد من النزلاء من مسطح أرض الموقع)	150 م2	120 م2	100 م2
9 – أدني كثافة لأماكن انتظار السيارات (نسبة عدد السيارات لعدد الغرف)	3 : 2	2 : 1	5 : 2
2 – عوامل التصميم المعماري يشترط أن تقام وحدات إقامة النزلاء على هيئة وحدات منفصلة أو مجمعة سواء بمنافع خاصة لكل منها أو مشتركة ، بحيث يمكن أن يتضمنها مبنى واحد أو مباني متعددة			
(A) حجرات النوم 1 – أقل مساحة	20 م2	18 م2	15 م2
2 – الارتفاع	2.4 م	2.4 م	2.4 م
3 – مقاس السرير المزدوج (غير مسموح بالسرير المبني)	160× 200 سم	150×200 سم	140×200 سم
4 – مقاس السرير المفرد	100×200 سم	100×200 سم	90×200 سم
5 – دولاب الملابس	150×60 سم	100×60 سم	80×60 سم
6 – عدد الكراسي بمسند (فوتيه)	2	1	–
7 – عدد الكراسي العادية	2	2	2

عناصر التقييم	5 نجوم	4 نجوم	3 نجوم
8 – ترابيزة وسط	1	1	1
9 – حامل حقائب	1	1	1
10– كومودينو	2	2	2
11– تسريحة بمرآة	1	1	1
12– مقاس مرآة الحائط	1	1	1
13– مكتب	1	–	–
14– سلة مهملات	2	1	1
15– أدوات كتابية – أدوات خياطة – لائحة خدمات ومواعيد وتعليمات – طفاية – كبريت – شمع – ترمس	7	5	2
16– أقل عدد من وحدات الإضاءة للغرفة	1 للمدخل 2 للسرير 1 للتسريحة 1 أباجورة	5 وحدات	3 وحدات
17– تليفون داخلي تليفون خارجي لكل غرفة	يلزم يلزم	يلزم يستحسن	يلزم يستحسن
18– تليفونات الأماكن العامة	يلزم	يلزم	يستحسن
19– ميني بار بالغرفة	يلزم	–	–
20– جهاز تليفزيون للغرفة	يلزم	يستحسن	يستحسن
21– فيديو مركزي	يلزم	يستحسن	يستحسن
22– الإذاعة الداخلية	يلزم	يلزم	يلزم
23– تكييف هواء	يلزم توافر تكييف مركزي للغرف والمبنى والخدمات ويمكن التحكم فيه لضبط درجة الحرارة من 18–25م	يلزم توفير تكييف مركزي لمبنى الخدمات فقط	يلزم توفير تكييف مركزي لمبنى الخدمات فقط
24– أقل مستوى تشطيب للأرضيات	أرضية مناسبة من السيراميك الفاخر أو البلاط الفاخر ومغطى بقطع من السجاد	أرضية مناسبة من البلاط الفاخر ومغطى بقطع من السجاد	بلاط موزايك مغطي بقطع من السجاد

عناصر التقييم	5 نجوم	4 نجوم	3 نجوم
25- أقل مستوى تشطيب للحوائط	لوكس	دهانات زيت أو ما شابهه	دهانات زيت أو ما شابهه
26 - الشبابيك	يشترط ستائر سميكة مزدوجة لحجب الضوء الخارجي	ستائر سميكة	ستائر سميكة
(B) حمامات الغرف 1 - أقل مساحة	5 م2	4 م2	3.6 م2
2 - الارتفاع	220 سم	220 سم	220 سم
3 - توافر المياه الساخنة	يلزم	يلزم	يلزم
4 - شاور (دش) حمام	90×90 سم مبنى	80×80 سم مبلط	80×80 سم مبلط
5 - حوض وجه - مرآة - رف	من النوع الفاخر	من نوع جيد	من نوع جيد
6 - قاعدة التواليتات	من النوع الفاخر	من نوع جيد	من نوع جيد
7 - تجهيزات إكسسوارات الحمامات	يلزم	يلزم	يلزم
8 - بيديه	يلزم	-	-
9 - أقل عدد من شماعات الملابس	8	8	8
10- وحدة إضاءة فوق الحوض	يلزم	يلزم	يلزم
11- وحدة إضاءة في السقف	يلزم	يلزم	يلزم
12- فيشة كهرباء للحلاقة	يلزم	يلزم	يلزم
13- أقل عدد من الفوط	6	6	4
14- مستلزمات الحمامات	صابون - شاور جيل - شامبو - ورق تواليت - مناديل ورقية - غطاء الرأس	كل ما سبق ما عدا غطاء الرأس	صابون - ورق تواليت فقط
(C) حمام السباحة	يلزم ولا يقل عن 50 م2	يلزم توافره	يستحسن
1 - قاعات الطعام والشراب	مطعم رئيسي - مطعم متخصص - كافيتريا 24 ساعة - كافيتريا على حمام السباحة	مطعم رئيسي - كافيتريا 24 ساعة	مطعم رئيسي - كافيتريا 24 ساعة
(D) البار (مستقل)	يلزم	يلزم	يستحسن

عناصر التقييم	5 نجوم	4 نجوم	3 نجوم
(E) الديسكو	يلزم	يلزم	يستحسن
(F) أقل مساحة بصالة الطعام لكل غرفة	2.5 م2	2.25 م2	2 م
(G) توافر دورات مياه خاصة بالمطعم الرئيسي	يلزم	يلزم	يلزم
<u>3 – العوامل الإنشائية</u> 1 – أقل عزل للصوت (ديسيبل)	45	40	30
2 – أقل عزل حراري وات/م3 – 1	1.4	1.4	1.2
<u>4 – العوامل الميكانيكية والكهربائية</u> 1 – أقل طاقة كهربائية للغرفة كيلو وات	4 ك و	3 ك و	2 ك و
2 – أقل كمية مياه شرب للغرفة	0.8 م3	0.7 م3	0.5 م3
3 – أقل مسافة بين وحدة معالجة الصرف الصحي والبحر	100 م	100 م	100 م
4 – أقل مساحة بين وحدة معالجة الصرف الصحي وأقرب وحدة لإقامة النزلاء	100 م	90 م	60 م
5 – أسلوب التخلص من المخلفات	النقل مع وجود مكان للتخلص من المخلفات	النقل والحرق طبقا للقواعد المعمول بها في المحافظة التي بها الفندق	النقل والحرق طبقا للقواعد المعمول بها في المحافظة التي بها الفندق
6 – التلكس	يلزم توافر عدد من الخطوط طبقا لاحتياجات المنطقة ويمكن الاستغناء عنه بالفاكس	يلزم توافر عدد من الخطوط طبقا لاحتياجات المنطقة ويمكن الاستغناء عنه بالفاكس	يلزم توافر عدد من الخطوط طبقا لاحتياجات المنطقة ويمكن الاستغناء عنه بالفاكس
<u>5 – عوامل الخدمة الفندقية</u> 1 – خدمة البريد	يلزم	يلزم	يلزم
2 – الخدمة البنكية	يلزم توافرها	يلزم توافرها	يلزم توافرها
3 – استدعاء النزلاء	يلزم وجود نظام لاستدعاء النزلاء أو مخاطبتهم في الأماكن العامة	يلزم	يستحسن

عناصر التقييم	5 نجوم	4 نجوم	3 نجوم
4 – المحلات التجارية	يلزم وجود كوافير (رجال وسيدات) – محلات لبيع الهدايا – محلات لبيع الصحف والمجلات – مكاتب للخدمات السياحية	يلزم وجود كوافير (رجال وسيدات) – محلات لبيع الهدايا	يلزم وجود محلات لبيع الهدايا
5 – مطعم واستراحة للعاملين	يلزم توافر مطعم واستراحة للعاملين وإقامة مناسبة	يلزم توافر مطعم واستراحة للعاملين وإقامة مناسبة	يلزم توافر مطعم واستراحة للعاملين وإقامة مناسبة
6 – الوقاية من الحريق	حسب اشتراطات الدفاع المدني والحريق	حسب اشتراطات الدفاع المدني والحريق	حسب اشتراطات الدفاع المدني والحريق
7 – الخدمة الطبية	يلزم توافر عيادة طبية مجهزة بالإسعافات الأولية وطبيب مقيم	يلزم توافر عيادة طبية مجهزة بالإسعافات الأولية وطبيب مقيم	يلزم توافر عيادة طبية مجهزة بالإسعافات الأولية وطبيب مقيم
8 – خدمة الغسيل والكي	يلزم توافرها	يلزم توافرها	يلزم توافرها
9 – مكان لحفظ الحقائب	يلزم	يلزم	يلزم
10– الخزائن	يلزم توافر خزائن أمانات مستقلة	إمكانية إيداع الأمانات	إمكانية إيداع الأمانات
6 – الأنشطة الترفيهية يلزم توافر وسائل للنزلاء المقيمين والضيوف من خلال توفير الأماكن والتجهيزات والمعدات اللازمة : المارينا – جمانزيوم – مركز للرياضات المائية – مركز غوص – نادي رياضي – مسرح مكشوف – قاعدة متعددة الأغراض – – ملاعب تنس – مضمار ركوب خيل – ميني جولف – أماكن لألعاب الأطفال – ملعب أطفال مغطى – صالة مزودة بالتليفزيون ; الفيديو – مكتبة – نادي صحي – صالة بلياردو ...الخ	80% من هذه النشاطات يجب توافرها حسب طبيعة المنطقة التي بها الفندق	60% من هذه النشاطات يجب توافرها حسب طبيعة المنطقة التي بها الفندق	40% من هذه النشاطات يجب توافرها حسب طبيعة المنطقة التي بها الفندق

1/4/3 قواعد وتصنيف الفنادق العائمة

يوضح الجدول رقم (1/4) تلك القواعد على النحو التالي :

جدول رقم (1/4)

قواعد تقييم الفنادق العائمة

عناصر التقييم	5 نجوم	4 نجوم	3 نجوم	2 نجمة
(1)- اشتراطات عامة 1 - اعتماد الرسومات الهندسية والتصميمات من هيئة الملاحة النهرية	يلزم	يلزم	يلزم	يلزم
2 - تقديم ما يفيد التعاقد مع هيئة من هيئات الإشراف الدولية الخاصة بتسجيل السفن لمباشرة ومتابعة التنفيذ وفقا للرسومات الموضحة في البند 1 ؛ والمعتمدة من حيث : 1 - سلامة البناء 2 - اتزان السفينة 3 - سلامة البدن والآلات وجميع التوصيلات (الكهرباء- الهواء المضغوط - التكييف - المياه) 4 - توافر وسائل التأمين ضد الحريق والغرق 5 - تقديم ما يفيد التأمين على السفينة والركاب	يلزم	يلزم	يلزم	يلزم
3 - عن الحصول على الترخيص أو تجديده يلزم تقديم شهادة صلاحية تسيير السفينة من الملاحة النهرية بالإضافة إلى شهادة الصلاحية الصادرة من هيئة الإشراف الدولية على السفينة بما يغطي كل البنود الواردة في رقم 2/1	يلزم	يلزم	يلزم	يلزم
(2)- الاشتراطات الفندقية اللازمة لإنشاء فندق عائم 1 - أقل عدد من الكبائن	25	25	20	20
2 - أقل مساحة للكابينة (خلاف المدخل والحمام) - الكابينة المفردة - الكابينة المزدوجة	 6 م2 10 م2	 5 م2 9 م2	 4 م2 7 م2	 4 م2 6 م2
3 - مساحة حمام الكابينة لا تقل عن :	2 م2	2 م2	1.5 م2	1.5 م2
1 - نصيب كل كابينة من مسلحة الصالون والبار والديسكو	2 م2	1.8 م2	1.6 م2	1.4 م2
2 - نصيب كل كابينة من مساحة المطعم	2 م2	1.8 م2	1.6 م2	1.4 م2

عناصر التقييم	5 نجوم	4 نجوم	3 نجوم	2 نجمة
3 – نصيب كل كابينة من مساحة اللوبي (الاستقبال)	1 م2	1 م2	0.8 م2	0.8 م2
4 – السلم الرئيسي لا يقل عرضه عن :	1.3 م	1.3 م	1 م	1 م
1 – أقل عزل للصوت (ديسيبل)	35	35	25	25
2 – أقل عزل حراري (وات م – 1)	1.2	1.2	1	1
3 – تكييف الكبائن والأماكن العامة	يلزم	يلزم	يلزم	يلزم
4 – مدخل رئيسي للنزلاء ومدخل آخر للعاملين والتوريدات	يلزم	يلزم	يلزم	يستحسن
5 – دورات مياه عمومية	يلزم	يلزم	يستحسن	يستحسن
(3)– المستلزمات الفندقية لكبائن النزلاء				
1 – أقل مقاس للسرير العريض لشخصين أقل مقاس للسرير المفرد	140×200سم 100×200سم	140×200سم 100×200سم	130×190سم 90×190سم	130×190سم 90×190سم
2 – أقل مساحة لدولاب الملابس في الكابينة المزدوجة أقل مساحة لدولاب الملابس في الكابينة المفردة	25×130 سم 25×100 سم	25×120 سم 25×90 سم	25×110 سم 25×80 سم	25×100 سم 25×70 سم
3 – أقل عدد كراسي في الكابينة	2	2	–	–
4 – أقل عدد ترابيزات صغيرة في الكابينة	1	1	–	–
5 – حامل للحقائب	يلزم	يلزم	–	–
6 – كومودينو	يلزم	يلزم	–	–
7 – تسريحة بمرآة وكرسي	يلزم	يلزم	–	–
8 – سلة مهملات	يلزم	يلزم	يلزم	يلزم
9 – أدوات كتابية وخياطة	يلزم	يلزم	–	–
10– طفاية سجائر وكبريت	يلزم	يلزم	يلزم	يلزم
11– الأرضية بالكامل مفروشة بالموكيت	يلزم	يلزم	يلزم	يلزم
12– إضاءة السرير والتسريحة	يلزم	يلزم	يلزم	يستحسن
13– إضاءة مدخل الكابينة	يلزم	يلزم	–	–
14– تليفون بالكابينة	يلزم	يلزم	يلزم	يستحسن
15– الإذاعة الداخلية	يلزم	يلزم	يلزم	يستحسن
16– ستائر الشبابيك	مزدوجة وسميكة	سميكة	مناسبة	مناسبة

عناصر التقييم	5 نجوم	4 نجوم	3 نجوم	2 نجمة
1 – مياه ساخنة و شفاط بالحمامات	يلزم	يلزم	يلزم	يلزم
2 – حوض غسيل ومرآة ورف بالحمامات	يلزم	يلزم	يلزم	يلزم
3 – دش حوله ستارة بالحمام	يلزم	يلزم	يلزم	يلزم
4 – قاعدة تواليت	فاخرة	جيدة جدا	جيدة	مناسبة
5 – الإضاءة بالحمام	فوق الحوض والسقف	فوق الحوض والسقف	فوق الحوض	فوق الحوض
6 – فيشة كهرباء	يلزم	يستحسن	–	–
7 – أقل عدد من الفوط والبشاكير	5	4	3	2
8 – مستلزمات حمامات الكبائن	صابون حمام شامبو ورق تواليت مناديل ورقية غطاء للرأس طفاية سجائر سلة مهملات	صابون حمام شامبو ورق تواليت سلة مهملات	صابون حمام شامبو ورق تواليت	صابون حمام شامبو ورق تواليت
<u>(4)– المستلزمات الفندقية للأماكن العامة</u> 1 – الصالون والبار وبست للديسكو ومعدات الموسيقى	يلزم	يلزم	يلزم	يلزم
2 – تليفزيون وفيديو بالصالون الرئيسي	يلزم	يلزم	يلزم	يستحسن
3 – تليفون عام بالصالون	يلزم	يلزم	يلزم	يلزم
1 – المطعم مزود بتليفون وإذاعة داخلية وخدمات عامة	يلزم	يلزم	يلزم	يلزم
<u>(5)– الخدمات العامة</u> 1 – حمام السباحة	يلزم	يلزم	يلزم	يستحسن
2 – خدمة البريد	يلزم	يلزم	يلزم	يستحسن
3 – المحلات التجارية	كوافير وبازار	بازار	–	–
4 – الخدمة الطبية	خدمة طبية متكاملة تحت إشراف طبيب مقيم	توافر الإسعافات الأولية	توافر الإسعافات الأولية	توافر الإسعافات الأولية

عناصر التقييم	5 نجوم	4 نجوم	3 نجوم	2 نجمة
5 – اللاندري	يلزم	يلزم	يستحسن	يستحسن
6 – خزائن الأمانات	خزائن مستقلة	إيداع أمانات	إيداع أمانات	إيداع أمانات
7 – الألعاب الترفيهية	يلزم	يستحسن	–	–
8 – نادي صحي	يستحسن	–	–	–
(6)– خدمات الطاقم 1 – كبائن وحمامات الطاقم	يلزم	يلزم	يلزم	يلزم
2 – مطعم خاص بالطاقم	يلزم	يلزم	يلزم	يلزم
(7)– الوقاية الصحية 1 – مياه الشرب التي يتم الحصول عليها من النيل لابد من ترشيحها وتعقيمها بالمعدات الخاصة بذلك	يلزم	يلزم	يلزم	يلزم
2 – حفظ المأكولات في الثلاجات لابد أن يكون طبقا للتعليمات الصحية	يلزم	يلزم	يلزم	يلزم
3 – الفضلات الآدمية لابد أن تجمع وتعالج بواسطة جهاز معالجة الصرف الصحي	يلزم	يلزم	يلزم	يلزم
4– القمامة لابد أن تجمع في أكياس ومكان مناسب والتخلص منها على المراسي	يلزم	يلزم	يلزم	يلزم
5 – الاشتراطات الصحية للطاقم من خلال الشهادات الصحية والكشف الدوري عليهم	يلزم	يلزم	يلزم	يلزم
6– الوقاية من الحريق والغرق	حسب تعليمات الدفاع المدني والحريق	حسب تعليمات الدفاع المدني والحريق	حسب تعليمات الدفاع المدني والحريق	حسب تعليمات الدفاع المدني والحريق

1/5 خصائص النشاط الفندقي وأثرها على عناصر النظام المحاسبي

يعتبر النشاط الفندقي أحد أهم محاور النشاط الاقتصادي في أى بلـد ، نتيجـة ارتباطه بشكل مباشر وغير مباشر بالعديد من الصناعات والأعمال وعلـى وجـه التحديد بنشاط السياحة .

ولا شك فإن النشاط الفندقي يتميز بعديد من الخصائص التي تميزه عن غيـره من الأنشطة الأخرى (صناعية ، تجارية أو خدمية..) ، فتلـك الخـصائص لهـا أنعاكسات وتأثيرات عادة ما يتم أخذها في الأعتبار عند أعداد وتصميم ومراجعـة النظام المحاسبي للفنادق لعل أبرزها ما يلي :

1 – طبيعة وتنوع وجغرافية الأنشطة الفندقية

تقوم المنشآت الفندقية عادة بتقديم أنشطة خدمية متعددة الأغراض ، فـالتطور الذي شهدته تلك الصناعة في العصر الحديث جعل تلك الفنادق تقـدم العديـد مـن الأنشطة التي تستهدف توفير أقصى قدر من الراحة والمتعة لنزلائهـا والمتـرددين عليها ، ولم تعد فقط مجرد مكان للإقامة أو للإيواء ، حيث تتوافر عديد من الخدمات التي يمثل كل منها نشاطا مميزا له من خلافة ومزجاته من السلع والخدمات .

حيث يوفر النشاط الفندقي عديد من الخدمات لعل من أبرزها ما يلي :

1 – خدمات الإقامة .

وهو النشاط الرئيسي لأي فندق ، والتي من خلاله تتم إقامة النزلاء من الفئـات المختلفة سواء أكان نزيل عابر **Transit-Regular** أو النـزلاء العـابرون ضـمن المجموعات السياحية **Transit-Group** ، وكذلك النزلاء المقيمون لفترات طويلـة **Permanent** .

2 – خدمات تقديم الأغذية والمشروبات .

وهو نشاط يختص بتقديم الوجبات والمشروبات سواء للنزلاء أو الضيوف المترددين على الفندق .

3 – خدمات إقامة المؤتمرات والندوات والحفلات والمعارض .

4 – خدمات غير مباشرة عن طريق تأجير المحلات والمساحات (للبنوك وخطوط الطيران وشركات السياحة وما إلى ذلك ...).

5 – نشاط النادي الصحي وصالات الألعاب وحمامات السباحة .

6 – نشاط الاتصالات ومراكز رجال الأعمال وخدمات الفاكس والتليفون وما إلى ذلك .

وإذا كان الأصل في النشاط الفندقي أنه نشاط خدمي حيث يتم تقديم خدمات متنوعة للعملاء سواء كان ذلك في شكل مبيت أو أطعمة أو ترفيه أو حفلات ، إلا أن أداء ذلك النشاط الخدمي يستلزم أن يباشر الفندق نشاطا تجاريا في شكل شراء المواد الغذائية اللازمة لتقديم الواجبات الغذائية ، وتأجير محلات لتقديم الخدمات المختلفة مثل الغسيل والكي ... الخ ، وشراء ما يلزم الفندق من لوازم لتقديم المبيت .

بل أن ما تقوم به بعض الفنادق الضخمة من عمليات بالمطابخ يشبه إلى حد كبير ما تقوم به المشروعات الصناعية من تحويل للمواد الأولية (الخضروات واللحوم) إلى سلع تامة الصنع (أصناف من المأكولات والوجبات) ، مما يضفي على نشاطها الصبغة الصناعية إلى حد كبير .

كما يتميز النشاط الفندقي أيضا بالجغرافية حيث يرتفع الطلب على الخدمات الفندقية في مواقع معينة بالذات على طول البلاد ، كما هو الحال بالنسبة لارتفاع الطلب على خدمات الفنادق في مكة المكرمة والمدينة المنورة بالمملكة العربية السعودية ، وارتفاع الطلب على خدمات الفنادق في الأقصر وأسوان بجمهورية مصر

العربية ، بل ومن الملاحظ أيضا أن الفنادق الممتازة وفنادق الدرجة الأولي لا تقام – جغرافيا – إلا في المدن الكبرى والرئيسية فقط من البلاد وذلك بسبب خاصية جغرافية النشاط وتوقع ازدياد الطلب على خدمات الفنادق في تلك الأماكن بالذات .

ولا جدال في أن هذا التنوع في النشاط بين تجاري وصناعي بالإضافة إلى النشاط الخدمي يحتم تصميم نظم محاسبية قادرة على تتبع وإثبات تلك العمليات المتنوعة بشكل يختلف عن النظم المحاسبية المستخدمة في القطاعات الأخرى ، والتي غالبا ما تختص بنوع واحد فقط من النشاط ، ولهذا تتأثر نظم المحاسبة في الفنادق بمبادئ محاسبة المنشآت ذات الأقسام لإمكان تحديد نتائج العمليات الخدمية على نحو منفصل عن نتائج الأنشطة التجارية أو الزراعية وهكذا .

كما أنه من الطبيعي أن يتبع ذلك التعدد والتباين في الأنشطة تعددا مماثلا في المستندات التي تدعم تأدية تلك الخدمات للمحاسبة عن إيراداتها وإثباتها وتسجيلها دفتريا .

كما أن ذلك التعدد أيضا يشير إلى الاختلاف الواضح في وحدة التكلفة التي تتخذ أساسا لقياس تكلفة النشاط ، ففي نشاط الإقامة قد تكون وحدة التكلفة المناسبة هي السرير/الليلة أو الغرفة/الليلة ، بينما في نشاط المطاعم قد يتخذ الكرسي أو المائدة كوحدة تكلفة أو الوجبة /الكرسي ، في حين بالنسبة لنشاط الحفلات قد يتخذ المتر المربع كوحدة للتكلفة ، في حين قد يكون الفرد/المتر المربع قد يصلح كوحدة تكلفة لنشاط النادي الصحي .

وكانعكاس لذلك التعدد في الأنشطة الفندقية وجود درجة من التحليل والتجزئة لعناصر النفقات والإيرادات ، ومن ثم زيادة حجم وعدد المستندات والدورات التي يتخذها كل مستند تبعا لعدد الخدمات التي يستفيد بها النزيل ، الأمر الذي يجعل النظام المحاسبي يماثل ذلك المتبع في المنشآت ذات الأقسام ..

2 – موسمية النشاط الفندقي

يتسم النشاط الفندقي بالموسمية ، فهو ليس نشاطا ثابت الحجم على مدار العام (فصول الصيف والشتاء والخريف والربيع) ، ففي بعض فصول السنة يزداد الإقبال على الفنادق ويرتفع حجم النشاط ، وفي بعض الفصول الأخرى ينخفض الإقبال على الفنادق وينخفض بالتالي حجم النشاط ، وكما يتسم النشاط بالموسمية على مستوى الفصول فإنه يتسم أيضا بالتغير على مستوى الأسابيع ، كما يلاحظ من زيادة الإقبال على الفنادق في أيام نهاية الأسبوع (Week End) خارج مناطق الإقامة .

وفي بعض دول العالم وبسبب اعتبارات دينية فإن النشاط الفندقي فيها يتسم بالموسمية في أوقات معينة منها على مدار العام ، كما هو الحال بالنسبة للمملكة العربية السعودية ففي أوقات الحج والعمرة يرتفع حجم النشاط في مكة المكرمة والمدينة المنورة في مواجهة الأعداد الضخمة التي تأتي إلى تلك المناطق في تواريخ محددة بذاتها لأداء مناسك الحج والعمرة ، وينتج عن تلك الخاصية بعض النتائج التي لعل أبرزها أهمية إتباع أساليب عملية للتنبؤ بالتقلبات في حجم النشاط على مدار العام ، مما يترتب عليه ضرورة الاهتمام بتصميم نظم محاسبية مرنة قادرة على استيعاب ومتابعة المعاملات المالية خلال فترات الذروة بنفس درجة الكفاءة التي يتم بها إثبات ومراجعة تلك المعاملات خلال باقي الفترات الأخرى بالإضافة إلى أهمية الاهتمام بحصر وتحديد الطاقات العاطلة غير المستغلة في غير المواسم على مدار العام ، ويؤدي ذلك إلى أهمية أن يكون النظام المحاسبي المطبق قادرا على إمداد الإدارة بالبيانات الإحصائية التفصيلية عن أحجام الطاقات غير المستغلة موزعة على مدار العام ، حتى يمكن لها التفكير في بدائل استغلالها على أساس علمي بالإضافة إلى ذلك يتعين الاهتمام بأنظمة الرقابة عند تصميم النظام بالشكل

الذي يكفل فرص رقابة فعالة على عمليات الصرف والتحصيل في فترات الــذروة لضمان عدم حدوث أي مخالفات تلاعب أو أخطاء في تلك الفترات .

3- الطبيعة المميزة للمعاملات المالية

في معظم الأحوال تتسم معاملات النزلاء مع الفندق بالطبيعة النقديــة ، حيــث تتميز المعاملات أساسا بأنها ذات خاصية نقدية حالية ، علاوة على أنها تتسم بصفة السرعة ، فالعميل يتعامل مع الفندق لمدة يوم أو أيام محددة لا تتجاوز في كثير من الأحوال أسبوعا أو ما يقرب قبل أن يغادر الفندق يسدد حسابه .

وحتى في ظل معاملات الفندق مع شركات السياحة (وكلاء النزلاء) ، فعادة ما تقوم تلك الشركات بسداد تأمينات أو دفعات تحت الحساب لحــين تــصفية فــواتير الخدمات المستحقة للأفواج السياحية وتبلغ فترة الائتمان حوالي شهر تقريبا .

وتحتم تلك الخاصية أن يكون النظام المحاسبي المستخدم له نفس السرعة فــي عمليات التسجيل والمراجعة بالشكل الذي يضمن أن يكون رصيد حــساب العميــل (النزيل) عما حصل عليه من خدمات جاهزا فور طلبه في أي لحظة ، أو في خلال ساعات معدودة – أو أقل – من لحظة طلبة .

ويضاعف من أهمية وحساسية تلك الخاصية بالذات أنه في كثير من الأحــوال تنتهي علاقة العميل بالفندق بمجرد مغادرته ، ولا يكون معلوما لإدارة الفندق ما إذا كان العميل سوف يعود لطلب خدمات الفندق مرة أخرى من عدمه ، وبالتالي فــإن حدوث أي خطأ في تحديد رصيد حساب النزيل يصبح من الصعب تسويته فيما بعد، وفي كلتا الحالتين سواء الخطأ في صالح العميل أو الخطأ في غير صالح العميل فإن النتيجة غر مرغوبة . وإذا كان الخطأ في غير صالح العميل فإن ذلــك ولا جــدال يمثل إساءة للفندق ، والنظام المحاسبي الفعال بالفنادق هو ذلك النظام القادر علــى ضبط ومراجعة تلك المعاملات النقدية السريعة على نحو ملائم .

4 – عدم قابلية الأنشطة الفندقية للتخزين

في ظل الصناعات الفندقية فإن الإنتاج المقدم – وهو خدمة المبيت – لا يمكن تخزينها لفترات قادمة ، حيث يستهلك بمجرد إنتاجه سواء استخدم أو لم يستخدم ، فالغرفة التي يوفرها الفندق للمبيت يتحمل الفندق تكلفتها في كل ليلة سواء كانت شاغرة أو مستخدمة ولا يمكن تخزين الخدمة لحين طلها دون أن يتحمل الفندق تكلفتها .

وعلى النقيض في الشركات الصناعية حيث يمكن أن يتم تخزين الإنتاج غير المباع والاحتفاظ به وبيعه في الفترات القادمة ، وبل قد تعتمد بعض المشروعات لتخزين إنتاجها والاحتفاظ به لفترات قادمة للاستفادة من تغيرات الأسعار وتحقيق أرباح لذلك .

وتحتم تلك الخاصية أن يكون النظام المحاسبي المستخدم قادرا على إمداد الإدارة بالبيانات اللازمة التي تتيح لها النزول بأسعار الإقامة – في الفترات التي يوجد بها طاقات غير مستغلة – إلى الحد الذي يكفل امتصاص تلك الطاقات المنتجة غير القابلة للتخزين .

وعادة ما تقوم الفنادق باستغلال تلك الطاقات عن طريق التنسيق لاستقبال أفواج سياحية بأسعار مخفضة في تلك الفترات للمساهمة في تغطية جزء من التكاليف الثابتة للخدمة ، بدلا من تركها معطلة وعدم أمكانية تخزينها .

5 – كثافة وضخامة الأصول الثابتة وسرعة دوران رأس المال العامل

أن صناعة الفنادق من الصناعات التي تتسم بكثافة رأس المال لارتفاع تكلفة إنشائها وتجهيزها بالإمكانيات والتسهيلات التي تمكن من المنافسة وجذب السائحين.

وتنعكس طبيعة نشاط المنشآت الفندقية على الأصول الثابتة ورأس المال العامل بالمنشآت الفندقية ، فنظرا لان النشاط الأساسي للفندق هو نشاط خدمي بالدرجة **الأولي وليس نشاطا تجاريا** أو صناعيا أو زراعيا ، لذا فأن نسبة استثمارات الفندق

في معداته وأصوله الثابتة تشكل نسبة عالية للغاية من إجمالي الاستثمارات ، حيث قد تصل في بعض الفنادق الكبيرة التي تملك المباني وملحقاتها إلـى (90%) مـن إجمالي الاستثمارات .

أما رأس المال العامل للفندق فإنه يتميز بسرعة معدل دورانه وصغر نسبته إلى أجمالي الاستثمارات ، والسبب في ذلك أن المخزون السلعي عبارة عن المخـزون من المؤن والتي تتميز بقابليتها للتلف بسرعة أو فقدان نكهتها إذا مـا احـتفظ بهـا الفندق لمدة طويلة ، فلهذا فإن الفنادق لا تحتفظ بمخزون سلعي كبيـر - وبالتـالي تنخفض قيمته – كما أنها تقوم بالشراء على فترات قصيرة متعاقبة ، وبالتالي تزداد سرعة دورانه ، كما يلاحظ أن الخدمات التي يقدمها الفندق للعملاء تتم كلها بالنقد أو لأجل قصير جدا لا يتجاوز الأسبوع في المتوسط ، وحيث أن المصروفات الثابتـة للفندق تمثل حوالي 20% من مجمل الإيراد ، فإن إدارة الفندق التي يمكن لهـا أن تغطي تلك المصروفات من الإيرادات الجارية غالبا لا تواجه مشاكل فـي السـيوله النقدية أو اللجوء إلى التمويل الخارجي .

ولذلك فإن ضخامة حجم رأس المال المستثمر في صناعة الفنادق والزيادة فـي الجزء الثابت منه ، تفرضان أسلوبا معينا لتمويل إنشاء وتشغيل الفندق وضـرورة ملحة في زيادة معدل استغلال الطاقة الفندقيـة لإمكـان تحقيـق أربـاح ترضـي المستثمرين وتمكن من الاستمرار في تأدية الأنشطة والخدمات للسائحين ويقع على النظام المحاسبي عبء توفير البيانات وإعداد الموازنات التي تضمن رقابة الأنفـاق الاستثماري والجاري وتأكيد الاستخدام الأمثل للإمكانيات والموارد بما يضمن تحقيق هذه الأهداف .

6 – تباين الأنشطة المساعدة والخدمات المعاونة

يمكن تقسيم إدارات النشاط في الفندق إلى أقسام ثلاثة ، إدارات تمثـل أنـشطة إنتاجية وهى ترتبط تماما بالنزيل ، وتتعامل معه بصورة مباشرة وتحقق إيـرادات من خلال بيع مخرجاتها سواء في صورة منتجات سلعية (أغذية ومشروبات) مـثلا أو منتجات خدمية (حمام السباحة أو النادي الصحي والسينما وغيرها) .

ثم يلي ذلك مجموعة إدارات تمثل أنشطة مساعدة ، وهي تتولي إنتاج سـلع أو تأدية خدمات تدخل بدورها في أحدى الأنشطة الإنتاجية الرئيسية السابقة ولعل أبرز الأمثلة على ذلك هي المطبخ و المخبز الخاص بالفندق والمغسلة وخدمـة التليفـون والاتصالات وما إلى ذلك ، ويلاحظ أن هذه الإدارات تخدم أولا النزلاء والضيوف وكذلك تخدم العاملين وإدارة الفندق ذاتها ، ثم أنها قد تخدم بعضها البعض ، بمعنى أنها تتبادل الخدمة فيما بينها .

ويؤدي ذلك – محاسبيا إلى ضرورة فصل تلك الإدارات في علاقتها المتداخلـة لإمكان قياس تكلفة أداء الخدمات المرتبطة بها وتقييم أداء كل منها على حده .

كذلك فهناك الإدارات والأنشطة العامة ، وهي مجموعة إدارات تؤدي وظـائف عامة على مستوى ككل دون أمكان التحديد المباشر للقسم أو النشاط الإنتاجي الذي يستفيد منها ، وأبرز الأمثلة على ذلك الإدارة العامـة للفنـدق والعلاقـات العامـة والتسويق والمبيعات والمخازن وكذلك الحراسة والأمن ، ومركز توليد الطاقة، وقسم الاستقبال الذي يعتبر الوجهة الرئيسية للفندق والذي تبدأ منه علاقة النزيل بمختلـف الإدارات الإنتاجية .

ويترتب التعدد الواضح في الإدارات والخدمات المعاونة مشاكل محاسبية متعددة تكمن أساسا فيما يلي :

- الحاجة إلى الفصل في السجلات والدفاتر بين عناصر تكاليف كل نشاط تبعا لطبيعته وموقعة على الهيكل التنظيمي ، لإمكان إعداد قوائم تحليلية مستقلة لتكلفة أداء ذلك النشاط .

- الحاجة إلى ربط إيرادات الأنشطة الإنتاجية بإجمالي تكلفتها المباشرة وغير المباشرة حتى يسهل قياس ربحية جزئية للنشاط وتحديد مدى مساهمته في الربحية الشاملة للفندق .

- الحاجة إلى إنشاء دورات مستندية متعددة لكل عنصر نفقة وكل خدمة تؤدي، حتى يمكن تتبع هذه العناصر من لحظة التصريح بها وحتى موقع الاستفادة بها وربطها بالمراكز والإدارات المستفيدة .

- الحاجة إلى علاج مشكلة الخدمات المتبادلة بين الإدارات وإنشاء ما يسمي بأسعار التحويل **Transfer Prices** لتسعير هذه الخدمات فيما بين القسم الذي ينتجها (كالمغسلة مثلا عندما تؤدي خدمات لقسم خدمة الغرف) . ويسمي بالقسم البائع ، وبين القسم الذي يتلقى الخدمة والذي يعتبر القسم المشتري .

وتعتبر مشكلة أسعار التحويل من أبرز المشكلات المحاسبية التي تواجه إدارة الفندق ، وذلك عندما يدار الفندق طبقا النظام اللامركزية ، وتتم المحاسبة بالمسئولية لكل قطاع جزئي فيه فتلك الأسعار لتحويل الخدمات والمنتجات المتبادلة تؤثر في تكلفة من يتلقاها وفي أرباح من يبيعها ، وبالتالي فالخطأ في تحديد السعر المناسب الذي يرضي الطرفين يرتب عادة مشكلات في تقييم الأداء والمحاسبة بالمسئولية .

ويترتب التعدد الواضح في الإدارات والخدمات المعاونة مشاكل محاسبية متعددة تكمن أساسا في الحاجة إلى التوسع في عدد الدفاتر والسجلات المحاسبية التي يتم من خلالها إثبات تدفق عناصر التكاليف والإيرادات داخل الإدارات والأنشطة المختلفة ، مع الأخذ في الحسبان سرعة الإثبات وإنتاج الفواتير والحسابات النهائية

للنزلاء فور طلبهم لها عند المغادرة ، وكذلك إمداد الإدارة أولا بأول باحتياجاتها من البيانات التحليلية عن نفقات كل إدارة وكيفية معالجة إيراداتها التي قد تحققها .

7 – أهمية العنصر البشري في تأدية الأنشطة الفندقية

يمثل العنصر البشري أهم مدخلات النشاط الفندقي على الإطلاق ، ومهما تميز الفندق بفخامة البناء وضخامة الإمكانيات والتسهيلات التي يقدمها للنزلاء، فإن نجاح الفندق وسمعته رهن بحسن الخدمة وسرعتها ودقة الأداء من جانب العاملين بكافة مستوياتهم ، ولعل هذا الأمر يبدو واضحا للكثيرين من المترددين على الفنادق ، والذين يضعون العامل البشرى والاستقبال والخدمة في مقدمة ما يحكمون به على الفندق ككل ، فلاشك أن نجاح الفندق في تحقيق أهدافه والأرباح واكتساب الشهرة يرجع إلى سمعة وكفاءة الأفراد الذين يعملون به .

وحيث أن العنصر الإنساني هو العامل الهام في نجاح الفندق ، من هنا يتعين على الإدارة اتخاذ عدد من الإجراءات ذات زاوية محاسبية و من ثم يتطلب الأمر ما يلي :

– معايرة أداء الخدمات التي يلتزم العاملون بأدائها لإمكان محاسبتهم وفقا لتلك المعايير ، وقد تشمل المعايير زمن أداء الخدمة وأسلوب الأداء والجهد المبذول والعائد المتوقع مقابل التكلفة وغير ذلك .

– تطوير نظم الأجور والحوافز لتتناسب مع تحفيز ودفع الأفراد على تحسين الخدمة الفندقية وربط تلك الحوافز بكل من درجة الأداء الفردي للشخص من جهة ، وإجمالي الإيرادات أو الأرباح التي يحققها الفندق من جهة أخرى .

– تصميم النماذج والسجلات المناسبة لقياس تكلفة عنصر الأجور والمرتبات على مستوى كل خدمة أو نشاط ، لإمكان ربط الأجور المدفوعة بحجم ونوعية الخدمات المؤداة .

- تحليل مكونات عنصر تكلفة الأجور الإجمالية على مستوى الفندق طبقا لمكونات الأجر ، أجور ثابتة ومرتبات – مزايا عينية – إعاشة عاملين – حوافز فردية – حوافز جماعية – تدريب – تكلفة رقابة ومتابعة وإشراف .... الخ .

ويساهم ذلك التحليل في إمداد الإدارة بصورة واضحة لنسبة كل بند إلى مجموعة تكلفة الأجور من جهة ، ونسبته إلى العائد أو المردود من الخدمة من جهة أخرى .

- الرقابة والمتابعة المستمرة لتصرفات العاملين بالإضافة إلى تحديد اختصاصات كل موظف بشكل دقيق وواضح ، وتدريبهم التدريب الكافي .

- التحقق من كافة الشكاوى التي تقدم من قبل النزلاء واتخاذ اللازمة لتجنب تكرارها ، وبذلك تستطيع الإدارة أن تقضي على التصرفات السيئة التي قد تضر بسمعة الفندق وبالتالي فقدان عملائه للمنافسين .

- إتباع نظام العهدة بالنسبة لكافة الأدوات والمهمات المستخدمة في الغرف والأقسام المختلفة .

- إتباع نظام الجرد المفاجئ لتحديد النواقص والعجز وتحديد المسئول عنها .

8 – الفنادق تتسم بأنها منشآت تجارية مستمرة Going Concern Entities

أن الفنادق بوجه عام تدار بعقود بين المالك و مدير الفندق ، كما تتميز الفنادق في تداولها بين مالك وآخر بأنها وحدة عاملة وقد لا يتأثر تشغيلها بتغير المالك ، فهي تباع وتشترى على أساس أنها منشأة تجارية مستمرة ، تحتوي فضلا عن الأرض المقام عليها الفندق على مبان ، وتركيبات وعناصر أخرى من الأصول مثل الآلات والعدد والأدوات والمخزون الذي يرتبط بتشغيل الفندق ، وكذلك الشيرة ، والعمالة اللازمة لتشغيل الفندق .

كما أنه من الصعوبة بمكان وضع حد فاصل في زمن معين بين مالك وآخر وذلك لتداخل كثير من المعاملات والخدمات التي يقدمها الفندق مع بعضها البعض ، الأمر الذي يتعين معه أن تباع وتشترى الفنادق على أنها منشآت تجارية مستمرة .

يلتزم المدير المستغل الذي يدير الفندق بموجب عقد إدارة بينه وبين المالك بتحمل المسئولية الكاملة لإدارة الفندق مقابل أتعاب أو رسوم متفق عليها ومحددة بالعقد ، وذلك لفترة معينة تمتد إلى أكثر من عشر سنوات أحيانا ، وتشمل عقود إدارة الفنادق على العديد من البنود ذات الأثر المادي الذي ينعكس على العائد الذي تحققه الفنادق ، والتي يكون لها أثر كبير على أسس واعتبارات تقييمها .

9 – المحافظة على الأصول المكونة للفنادق بحالتها

تتميز الفنادق عن غيرها من الأصول – خاصة تلك الفنادق التي تتم إدارتها بمستوى شركات السلاسل العالمية – أنه تتم المحافظة على الأصول المكونة لها بحالتها ، حيث يلتزم المشغل (شركة الإدارة) بتسليم الفندق إلى المالك في نهاية عقد الإدارة بنفس الحالة التي استلم بها الفندق مقابل أن يوفر المالك من إيرادات الفندق مخصصات كافية لصيانة مكونات الفندق وإحلالها أو تجديدها كلما كان ذلك ضروريا أو لازما ، وفضلا عن ذلك فإن شركات الإدارة المعروفة تهتم بمستويات معينة للخدمات التي تقدمها ، وهو ما يجعلها تحرص على أن يبقى الفندق الذي تقوم بإدارته والأصول والأدوات التي تقدم الخدمة بموجبها على درجة عالية من الكفاءة .

ومن هنا يمكن القول بأن النشاط الفندقي يتسم بنظام الإحلال والتجديد ، حيث يتم حجز نسبة معينة من الإيراد (4%على سبيل المثال) سنويا لمخصص الإحلال والتجديد ، ثم تقوم إدارة الفندق بإحلال وتجديد عناصر الأصول الثابتة المختلفة للفندق من خلال المبالغ المحجوزة في حـ/ مخصص الإحلال والتجديد ، ولا شك أن خاصية الإحلال والتجديد ينفرد بها القطاع الفندقي حيث أن الأصول الثابتة

بالفندق تهلك بمعدلات مرتفعة ، كما أن إدارة الفندق ترغب في أن تكون هذه الأصول في حالة جيدة لإرضاء رغبة النزلاء ، وتنعكس ظاهرة الإحلال والتجديد بالفندق على وجوب والتجديد ، وتمكن من فرض الرقابة اللازمة على الأصول الجديدة المضافة للفندق .

الفصل الثاني

أساسيات تحليل الأرقام والمحاسبة
والتحليل المالي

الفصل الثاني

أساسيات تحليل الارقام والمحاسبة والتحليل المالى

Foundations of Analysis to Numbers Accounting and Financial Analysis

الأهداف التعليمية

1- فهم القياسات الثلاثة الأكثر شيوعا لنجاح الشركة .

2- أهمية الفهم بالمحاسبة والتمويل للنجاح المهني لأي مدير فندقي .

3- وصف القوائم المالية الأساسية الثلاثة .

4- التالف مع المفاهيم المحاسبية الأساسية للايراد .

5- فهم المفاهيم المحاسبية الأساسية للربح .

6- الالمام بمعادلات الإيراد والربح .

محتوى الفصل الثانى

2/1 مقدمة .

2/2 الأرقام – دم الحياة للأعمال .

2/2/1 المفهوم المحاسبي .

2/2/2 العملاء ، الزملاء الشركاء والربحية .

2/3 نموذج النجاح المهني .

2/4 المحاسبة كلغة للاعمال وكوسيلة لغاية .

2/5 القوائم المالية الرئيسية الثلاثة .

2/5/1 قائمة الارباح والخسائر .

2/5/2 الميزانية العمومية .

2/5/3 قائمة التدفق النقدية .

2/6 الإيرادات : بداية الاداء المالي .

2/6/1 المعادلات .

2/6/2 قطاعات السوق .

2/6/3 العميل .

2/7 الربح – القياس الكلي للاداء المالي.

2/7/1 ربح القسم .

2/7/2 ربح الشركة (ماريوت) أو ربح التشغيل الإجمالي (حياة والفورسيزون) .

2/7/3 صافي ربح الشركة أو ربح التشغيل الإجمالي المعدل .

2/7/3 الربح قبل وبعد الضرائب .

2/8 مقدمة في التحليل المالي .

2/9 أهمية وطرق التحليل المالي في الفنادق .

2/9/1 هدف وأليه التحليل المالي .

2/9/2 دورة الإدارة المالية .

2/10 مقارنة الأرقام لإعطاء مغزى لها .

2/10/1 السنة السابقة.

2/10/2 الموازنة .

2/10/3 التنبؤ .

2/10/4 الشهر أو الفترة السابقة .

2/10/5 التقديرات المبدئية Performa .

2/10/6 أهداف أخرى .

2/11 قياس التغير لشرح وتقييم الأداء .

2/12 استخدام النسب المئوية في التحليل المالي .

2/12/1 حساب النسبة المئوية .

2/12/2 ما الذي تقيسه النسبة المئوية .

2/13 الأنواع الأربعة للنسب المئوية المستخدمة في التحليل المالي للفنادق .

2/13/1 النسب المئوية للتكلفة أو المصروف .

2/13/2 النسب المئوية للربح .

2/13/3 النسب المئوية المختلطة .

2/13/4 التغير في النسبة المئوية .

2/14 الاتجاهات في التحليل المالي .

2/14/1 الاتجاهات قصيرة وطويلة الأجل .

2/14/2 اتجاهات الإيراد والمصروف والربح .

2/14/3 اتجاهات الشركة والصناعة .

2/14/4 الاتجاهات الاقتصادية العامة والقومية والدولية .

2/1 مقدمة

إن المفاهيم والطرق المحاسبية للتحليل المالي يبدو أنها تتسم بوجه عام بأنها معقدة وتمثل تهديد وتخويف ، أن رؤى المحاسبين القانونيين أو المستشارين الماليين أو القوانين الضريبية أو المحامين أو الكتب الضخمة البغيضة والجداول الإلكترونية أو قد تسبب كوابيس ورقية أو تؤدى الى صداع نصفي عادة ما تصاحب أي إشارة أو تنويه أو ذكر للمحاسبة والتمويل ، وغالبا ما تكون تلك الحالة ، ومع ذلك فإن مديري الفنادق يحتاجون أن يكونوا ذو مقدرة علي استخدام المفاهيم المحاسبية وطرق التحليل المالي لأداء أعمال اقسامهم اليومية ، فهم يحتاجون إلي فهمها كما يجب أن يكونوا قادرين علي تطبيقها بفعالية علي أعمال اقسامهم .

وعادة ما يتم استخدام الأرقام أيضا لقياس أداء الشركة في الوفاء بالأغراض والأهداف والإستراتيجيات المتوقعة ، ونمطيا توجد ثلاثة قياسات للنجاح تستخدم بشكل أكثر شيوعا هي :-

- إشباع ورضا العميل **Customer Satisfaction**
- إشباع ورضا العاملين **Employee Satisfaction**
- الربحية والتدفق النقدي **Profitability and Cash flow**

حيث يقاس الاداء ويتم تحديده في ضوء الوفاء بتلك الأهداف عن طريق استخدام وتحليل الأرقام . ذلك الفصل عموما يتناول المفاهيم المحاسبية الرئيسية ، ويشرح كيف يتم استخدام الأرقام لتطبيق تلك المفاهيم المحاسبية ، بطريقة أخري فهو يدرس الطرق الأساسية للتحليل المالي ، كما انه يشرح كيف يستخدم الأرقام في أداء ذلك التحليل ، ويتمثل الهدف أولا في ضرورة فهم تلك المفاهيم الأساسية ، وثانيا توفير القدرة علي التعامل معها ، وثالثا توفير المقدرة علي تطبيقها .

2/2 الأرقام – دم الحياة للأعمال Numbers: The Lifeblood of Business

تشكل الأرقام من حيث فهمها والتعامل معها الأساس لكل من المفاهيم المحاسبية وطرق التحليل المالي . توفر الأرقام التوصيفات والقياسات التي ترتبط بأنشطة الاعمال .

2/2/1 المفاهيم المحاسبية Accounting Concepts

تشير المحاسبة عموما إلي طرق إمساك الدفاتر المتعلقة بالسجلات المالية لأعمال المنشآت بالإضافة إلي إعداد القوائم المرتبطة بالأصول والالتزامات والنتائج التشغيلية للأعمال . أن المفهوم المحاسبي يمثل الفهم العام لأسيما ذلك المشتق من أحد الحالات أو الأحداث . تلك التعريفات يتم الحصول عليها من قاموس **Webster** وليس الكتب المحاسبية ، ويتم الدمج بين هذين النوعين من التعريفات للحصول علي تعريف للمفاهيم المحاسبية التي تمثل الفهم العام لطرق إمساك الدفاتر والمعاملات المالية للمنشأة .

التحليل المالي Financial Analysis

يمثل التمويل **Finance** إدارة الأمور النقدية ، يمثل التحليل الفصل بين المجموع المادي أو الفكري إلي إجزائها لأغراض الدراسة الفردية ، ويتمثل تعريف التحليل المالي في فصل إعداد الأمور النقدية للمنشاة إلي إجزاء لأغراض الدراسة الفردية .

إن الطرق الرئيسية المطلوبة للأغراض الحسابية تتمثل في استخدام وتطبيق الأرقام لفهم أعمال المنشاة ، إن أكثر نوعية من المعادلات الأكثر شيوعا في التحليل المالي تستلزم فقط إجراءات عمليات التضريبات والطرح :-

الإيرادات **Revenues** = المعدل **Rate** × الحجم **Volume**

الربح **Profit** = الإيرادات **Revenues** − المصروفات **Expenses**

وعلي الرغم أن هاتين المعادلتين يمكن تطبيقهما علي كثير من القطاعات والأقسام التسويقية ومستويات الحجم ويمكن أن تصبح أكثر تفصيلا ، فإن الحقيقة تظل كما هي في أن كل منها يتم حسابه بطرق حسابية وليس عن طريق حسابات التفاضل او علم المثلثات والجبر .

هناك مسألة شائعة في أعمال عالم اليوم تتمثل في كيف يتم قياس نجاح الشركة أو المشروع ، وتتمثل بصفة عامة فى رضا العملاء أو العاملين أو الربحية المقنعة ، وكمثال علي ذلك يمكن التطلع إلي أحد أكبر الشركات الناجحة في العالم لفحص تلك المفاهيم .

فعن طريق مقياسين هامين هما تمويل الاستثمارات وقيمة الاستثمارات السوقية والاعتراف في شركة جنرال اليكتريك **General Electric (GE)** يمكن الإحاطة بالكثير ، تعتبر شركة جنرال اليكتريك في عام 2003 أكبر شركة في العالم في ضوء قيمة الاستثمار السوقي **Capitalization** ، وتتمثل المعادلة الخاصة بالرسملة السوقية في حاصل ضرب سعر السهم **Stock Price** في عدد الأسهم المتداولة . أن الشركة تعتبر أكبر مستثمر في العالم نتيجة زيادة عدد الأفراد والمؤسسات التي تقوم بالاستثمار في شركة جنرال اليكتريك أكثر من أي شركة أخري والذي يمثل بالفعل إنجاز حقيقي ، أن شركة جنرال اليكتريك تعد أيضا أكبر شركة ناجحة حازت الإعجاب في الولايات المتحدة في الفترة من 1997 إلي 2002 .

علي وجه العموم أن تلك المقاييس الثلاثة تعتبر متداخلة ومتشابكة ، وأي مشكلة موجودة من إحداهما ستودي إلي وجود مشكلة مع الآخرتين ، ولاشك أن الأرقام يتم ارتباطها عند قياس نجاح كل من تلك القياسات .

2/2/2 العملاء والعاملين والربحية

Customers , Employees and Profitability

أن إشباع ورضا العميل يمكن قياسه عن طريق النسبة المئوية للشريحة السوقية أو النسبة المئوية لنمو الإيراد أو الإدخال الناجح للمنتجات والخدمات الجديدة . أن كافة تلك القياسات تستخدم الأرقام . علي سبيل المثال فإن النصيب السوقي عندما يمكن أن يتزايد من 7% إلي 8% . فإن ذلك يشير إلي أن العملاء يقومون بشراء مزيد من المنتجات كما أن مبيعات الشركة الان قد تزايدت من 7% إلي 8% من إجمالي السوق ، وإذا تزايدت الشريحة السوقية للشركة فإن ذلك يعني أن العملاء يختارون شراء منتجاتها وخدماتها بدرجة أكبر من الشركات المنافسة بسبب زيادة جودتها وقيمتها أو كلاهما معا ، وذلك يعتبر أمرا جيد بشكل واضح . أما اذا انخفضت الشريحة السوقية للشركة فإن ذلك يعني أن العملاء لم يقوموا بشراء كثير من منتجاتها وخدماتها وهذا بالطبع يعد أمرا سيئا ، عموما أن الأرقام تحكي عن مدي ودرجة تحسن الشركة أو هبوطها .

وهناك طريقة أخري لقياس إشباع ورضا العميل تكمن في استخدام الدراسات المسحية لرضا العميل . توفر تلك العملية تغذية عكسية مباشرة للعميل تأسيسا علي الأسئلة التي يتم طرحها في تلك الدراسة المسحية ، ويتمثل السؤال النمطي المعتاد للعميل في مدي رغبته في العودة ، أن الفندق سوف يكون لديه سجل تاريخي يوضح الاداء الخاص بالسنة السابقة ، كما أنه سيحدد هدف جديد لأعماله في السنة القادمة . حيث يتم مقارنة السجل الفعلي مع السنة السابقة لرؤية ما إذا كان الفندق في وضع تحسن ، أيضا تتم مقارنته مع الهدف الخاص بالسنة الحالية لبيان ما إذا كان الهدف يتم الوفاء به أم لا أم تم التفوق في تحقيقه .

ويتم قياس إشباع العاملين **Employee Satisfaction** بنفس المنهجية ، حيث يكون لكل فندق هدفه وغايته المحدد فى ضوء السنة السابقة بالإضافة إلي غايته

المسجلة في السنة الحالية ، حيث يتم مقارنة النتيجة الحالية في الدراسة المسحية مع تلك المحددة كمقياس مرجعي **Ben chmark scores** ويتم عمل التقييمات في ضوء ذلك وتحديد ماإذا ما كان قد تم إحراز تقدم تجاه تحقيق الهدف ، علي سبيل المثال سيتم مقارنة درجة الإشباع الحالية للعاملين المرغوبة التي تبلغ 85% مع تلك المناظرة في العام السابق والتي تبلغ 83% وكذلك مع الهدف المرغوب بنسبة 84%. أن الدرجة الحالية التي تبلغ 85% تمثل تحسن بنقطتين عن السنة السابقة وبنقطة واحدة أكثر من هدف تلك السنة . في ذلك المثال فإن الدرجة الفعلية تبلغ 85% تفوق كل من الدرجة الفعلية للسنة السابقة وكذلك هدف تلك السنة . أن الأرقام تحدد العلاقة بين تلك الدرجات المسجلة ، كما أنها تحدد ما إذا كان الاداء قد هبط أو ما زال هو نفسة أو قد تحسن .

أما الربح **Profit** أو الربحية **Profitability** فهو يمثل المقياس الثالث ، هل تقوم الشركة بخلق أموال أم تفقد الأموال ، إن المعادلة الخاصة بالربحية تتلخص في الإيرادات مطروحة منها المصروفات ، علي سبيل المثال فإن الربحية تبلغ L.E 250000 نتيجة طرح المصروفات التي تبلغ L.E 750000 من الإيرادات التي تبلغ L.E 1000000 ، بالإضافة إلي التعبير عن الربحية في صورة مبلغ نقدي ، فإنه يمكن تقديرها في صورة نسبة مئوية عن طريق قسمة مبلغ الربحية علي مبلغ الإيرادات .

وباستخدام نفس المثال فإن نسبة الأرباح تبلغ 25% (عن طريق قسمة الأرباح بمقدار 250000 علي الإيرادات 1000000) .

إن تلك الأرقام أو المقاييس تشير إلي شئ ما عن أعمال المشروع ، حيث يحكي مبلغ الربح بمقدار 250000 عن وجود مزيد من الاموال في البنك بعد تسجيل كافة الإيرادات وسداد كافة المصروفات ، فهي تمثل شئ ملموس

Tangible ، في كلمات أخري فإن هناك رصيد نقدي يبلغ 250000 في حساب النقدية كأرباح . أن نسبة الربح البالغة 25% تحكي عن أن كل جنيه إيراد يحقق أرباح بمقدار 25 قرش . فهو يعتبر مقياس للعلاقة ، في كلمات أخري فإن كل 25 قرش من كل جنيه للمبيعات يمثل أرباح ، و75 قرش لكل جنيه مبيعات يمثل مصروفات ، وبأضافة أو بجمع الاثنين يتم الحصول علي مقدار جنيه أو نسبة 100% كايرادات .

أن الأدبيات تشير إلي أن الشركات ذات الرؤية البعيدة تركز علي عناصر أخري من أعمالها التي تعكس قيمتها المحورية وليس أرباحها ، ذلك التركيز يمكن أن ينصب علي تطوير منتج جديد أو عملاء ذو اتجاه لأخذ المخاطر أو العاملين أو الأهداف الممتدة ، تشرح تلك المناقشة الخاصة برضا العميل أو العامل أو الربحية الدور الذي تلعبه الأرقام في قياس أو تحديد النتائج والإنجازات ، أن الأرقام تخصص القيمة الملموسة علي الاداء والنتائج ، فبدلا من القول ببساطة أن الإيرادات تتزايد ، فإن الأرقام تمكن من القول أن الإيرادات تتزايد بمقدار 100000 L.E أو بنسبة مئوية تبلغ 8.5% ولا شك أن ذلك يعتبر أكثر تحديدا ، كما أنه يساعد الشركات علي تحديد ومقارنة أدائها من شهر إلي أخر ، أو من نسبة إلي نسبة أخري .

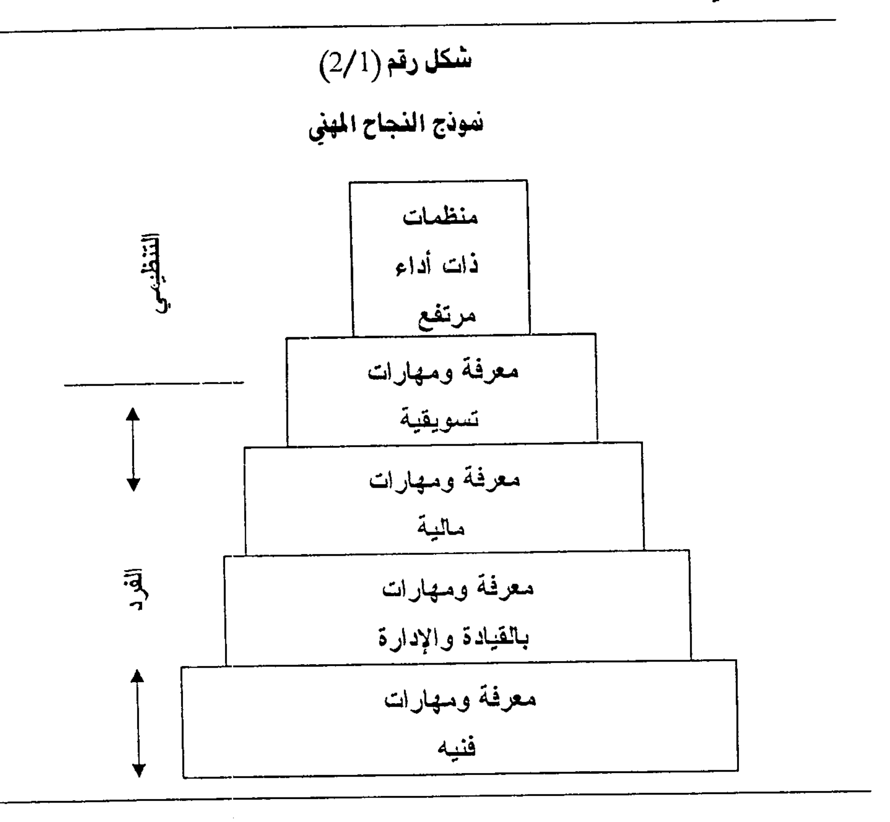
2/3 **نموذج النجاح المهني Career Success Model**

يتطلب أن يكون لدي كل مدير مهارات وقدرات معينة حتي يكون شخص مهني ناجح . حيث تشير الأدبيات إلي أن هناك ثلاثة عناصر هامة هي المهارات **Skills** الخاصة بكيف يتم العمل ، والمعرفة **Knowledge** بما يتم فعله ، بالإضافة إلي الاتجاه **Attitude** بما يتم الرغبة في فعله ، أن استخدام تلك القدرات الثلاثة

تحدد كيف يمكن للمدير أن يكون ناجحا . تلك العناصر تكون نموذج النجاح المهني الذي بصورة الشكل رقم (2/1) والذي يحدد أربعة مهارات للأفراد ومهارة تنظيميه واحدة والتي يمكن أن تساعد في تمكين المديرين من التقدم بالإضافة إلي الإنجاز الذي يمكن أن تحققة المنظمة .

شكل رقم (2/1)

نموذج النجاح المهني



2/4 المحاسبة كلغة للاعمال وكوسيلة لغاية

As a Business Language Accounting a Means to an End

المحاسبة وسيلة وليس غاية ان الغرض الاساسى للمحابة يتمثل فى توفير المعلومات المفيدة لاتخاذ القرارات والمحاسبة ليست هى الغاية ، ولكنها الوسيلة التى يمكن من خلالها التوصل للغاية . ويتمثل المنتج النهائى للمعلومات المحاسبية فى

القرار الذى يتم التوصل اليه باستخدام المعلومات المحاسبية ، بغض النظر عما اذا كان هذا القرار يتم اتخاذه من قبل اى من : الملاك ، الادارة ، الدائنين ، الاجهزة التنظيمية الحكومية ، اتحادات العمال ، او من قبل العديد من المجموعات الاخرى التى يتوافر لها الاهتمام بالاداء المالى للمنشأة .

ونظرا لاستخدام المحاسبة على نطاق واسع لوصف كافة أنواع أنشطة الاعمال ، فإنه يشار الى المحاسبة فى بعض الاحيان على انها لغة الاعمال . ويتم بالمحاسبة استخدام مقاييس مثل : التكاليف **Costs** ، الاسعار **Prices** ، حجم المبيعات **Sales Volume** ، الارباح **Profits** ، والعائد على الاستثمار **Return on Investment** . ويحتاج كل من : المستثمرين ، الدائنين ، المديرين ، وباقى الاطراف التى يتوافر لديها اهتمام مالى بالمنشأة الى فهم واضح للمصطلحات والمفاهيم المحاسبية حتى يتفهمون ويتواصلون مع ما تقوم به المنشأة .

المحاسبة من منظور المستخدمين Accounting From a User's Perspective

ويعتقد العديد من الافراد بأن المحاسبة مجال يتسم بالتقنية المعقدة ، ولا يمارسها الا المحاسبين الذين يمارسون مهنة المحاسبة فقط . وفى الواقع يستخدم كافة الافراد المعلومات المحاسبية على مدار اليوم تقريبا . فالمعلومات المحاسبية تمثل ببساطة الوسائل التى نستخدمها لقياس وتوصيل الاحداث الاقتصادية .

ومن هنا يتعين على كل مدير يعمل بالمنشآة أو اى شخص يقوم باستثمار امواله فيها ان يكون له المقدرة على فهم :

- طبيعة الانشطة الاقتصادية التى يتم وصفها من خلال المعلومات المحاسبية .
- الافتراضات وأساليب القياس المستخدمة عند انتاج تلك المعلومات المحاسبية .
- المعلومات الاكثر ملائمة لاتخاذ كل نوع من انواع القرارات المختلفة .

انواع المعلومات المحاسبية Types of Accounting Information

مثلما يوجد العديد من انواع القرارات الاقتصادية ، يوجد العديد من انواع المعلومات المحاسبية . وعادة ما تستخدم المصطلحات المحاسبية التالية : المحاسبة المالية **Financial Accounting** ، المحاسبة الادارية **Management Accounting** والمحاسبة الضريبية **Tax Accounting** ، لوصف الانواع الثلاث للمعلومات المحاسبية التى يتم استخدامها على نطاق واسع فى دنيا الاعمال .

المحاسبة المالية : تشير المحاسبة المالية الى المعلومات التى تصف الموارد والالتزامات المالية والانشطة التى يقوم بها كيان اقتصادى **Economic Entity** (سواء على مستوى الافراد او المنظمات) .

ويستخدم المحاسبون مصطلح المركز المالى **Financial Position** ، لوصف الموارد والالتزامات المالية لكيان اقتصادى فى نقطة زمنية محددة ، كما يستخدمون مصطلح نتائج العمليات **Results of Operations** لوصف الانشطة المالية للكيان الاقتصادى خلال العام .

ويتم تصميم معلومات المحاسبة المالية بصفة اساسية لمساعدة المستثمرين والدائنين فى تقرير اين تستثمر مواردهم النادرة . وتتسم هذه القرارات بالاهمية للمجتمع ، فيمكن من خلال هذه القرارات تحديد الشركات والصناعات التى من الضرورى ان تحصل على الموارد المالية الضرورية لتحقيق النمو من عدمه .

ويتم استخدام المعلومات المحاسبية المالية ايضا عند اعداد وتقديم الاقرار الضريبى . وفى الواقع يتم استخدام المعلومات المالية فى عديد من الاغراض التى يطلق عليها عادة المعلومات المحاسبية ذات الاغراض العامة .

المحاسبة الادارية : تشمل المحاسبة الادارية انتاج وتفسير المعلومات المحاسبية بغرض مساعدة الادارة بصفة خاصة على ادارة الاعمال . ويستخدم المديرون هذه

المعلومات لوضع السياسات العامة للشركة وتقييم اداء الاقسام والافراد وتقرير مدى امكانية انشاء خط انتاج جديد . وفى اتخاذ كافة القرارات الادارية .

ويحتاج مديرو الشركة وموظفيها على نحو مستمر الى مثل هذه المعلومات لادارة ورقابة العمليات اليومية . وعلى سبيل المثال ، فإنهم يحتاجون لمعرفة المبالغ النقدية التى تملكها الشركة بالبنوك ، انواع وكميات البضائع فى مخازن الشركة ، والمبالغ المستحقة لدائنين محددين . وتتسم معظم المعلومات المحاسبية الادارية بطبيعة مالية . ولكن تنظيمها على نحو يرتبط بالقرار الذى يتم اتخاذه مباشرة . ومع ذلك ، عادة ما تتضمن المعلومات المحاسبية الادارية تقييماً لعوامل غير مالية مثل : الاعتبارات السياسية والبيئية وجودة المنتج ورضاء العميل وانتاجية العامل .

المحاسبة الضريبية : يعتبر اعداد الاقرارات الضريبية عن الدخل مجالاً متخصصاً فى المحاسبة . ويتم الى حد بعيد اعداد الاقرارات الضريبية من واقع المعلومات المحاسبية المالية . ومع ذلك ، عادة ما يتم تعديل او تنظيم هذه المعلومات لتتوافق مع متطلبات التقرير الخاصة بضريبة الدخل .

ويتمثل الجانب الاهم فى المحاسبة الضريبية فى التخطيط الضريبى Tax Planning وليس فى اعداد الاقرار الضريبى عن الدخل . ويعنى مصطلح التخطيط الضريبى توقع الاثار الضريبية لعمليات المنشأة ، وهيكلة هذه العمليات بالشكل الذى يمكن من خلاله تخفيض عبء ضريبة الدخل الى اقل قدر ممكن .

النظم المحاسبية Accounting Systems

تتكون النظم المحاسبية من الافراد والاجراءات والوسائل والادوات والسجلات التى تستخدمها المنظمة : (1) لانتاج المعلومات المحاسبية . و(2) توصيل هذه المعلومات الى متخذى القرارات . ويتنوع تعميم وقدرات هذه النظم على نحو كبير من منظمة لاخرى . ففى المنظمات شديدة الصغر ، قد يشمل النظام المحاسبى سجل

للنقدية ودفتر للشيكات والتعامل لمرة واحدة بالسنة مع شخص يقوم باعداد الاقرار الضريبى لضريبة الدخل .

أما فى المنشآت الكبرى ، فيتضمن النظام المحاسبى أجهزة الحاسب الالكترونى ، أفراد على اعلى مستوى من التدريب ، وتقارير محاسبية تعكس العمليات اليومية التى تم القيام بها بكل ادارة . ولكن فى كافة الاحوال ، يظل الهدف من نظام المعلومات واحد ، وهو مقابلة احتياجات المنظمات من المعلومات المحاسبية على نحو كفء قدر الامكان .

وتوجد عدد من العوامل تؤثر على هيكل النظام المحاسبى فى كل منشأة بعينها . ومن أهم هذه العوامل :

(1) احتياجات الشركة من المعلومات المحاسبية ، (2) الموارد المتاحة لتشغيل النظام.

والنظر الى المحاسبة من منظور نظام المعلومات يركز الاهتمام على توفير المعلومات المحاسبية واستخدامها ودعم القرارات المالية من خلال هذه المعلومات . ويوضح الشكل التالى هذه العلاقات . ويجب ملاحظة ان انتاج النظام للمعلومات قد تم توضيحه فى منتصف الشكل ، وتتمثل هذه المعلومات فى تحديد التكلفة والايراد وكل من الاصول Assets والالتزامات Liabilities والتدفقات النقدية . وتحقق هذه المعلومات احتياجات المستخدمين الذين قد يتمثلون فى المستثمرين ، الدائنين ، والمديرين ... كما تدعم هذه المعلومات العددي من انواع القرارات المالية . ومن أمثلة هذه القرارات تقييم الاداء وتخصيص رأس المال . وتتفق هذه العلاقات من ضرورة تحقيق المنفعة عند اتخاذ القرارات كهدف لانتاج المعلومات المحاسبية .

المحاسبة كنظام للمعلومات



تحديد الاحتياجات من المعلومات Determining Information Needs

تتنوع المعلومات المحاسبية التى يجب ان تنتجها الشركة فى ضوء اختلاف حجم المنظمة ، وما اذا كانت المنظمة تطرح اسهمها فى سوق المال وفلسفة الادارة مثلا . وقد تتحدد الاحتياجات من بعض انواع المعلومات المحاسبية من خلال القانون . فعلى سبيل المثال ، تتطلب القواعد التنظيمية لضريبة الدخل ان يتوافر فى كل منشأة نظـــام

محاسبى يمكن من خلاله قياس الدخل الضريبى . وتفسير طبيعة ومصدر كل عنصر بالاقرار الضريبى . وتتطلب قوانين الاسهم الفيدرالية من الشركات التى تطرح اسهم فى سوق المال اعداد القوائم المالية على نحو يتفق مع المبادئ المحاسبية المتعارف عليها . ويجب تقديم هذه القوائم الى هيئة سوق المال **Securities and Exchange Commission** ونشرها على المساهمين والجمهور .

وتتطلب بعض الضرورات العملية انتاج انواع اخرى من المعلومات المحاسبية . وعلى سبيل المثال ، توجد حاجة فى كافة المنشآت لمعرفة قيمة المستحقات من كل عميل والقيمة التى يجب سدادها لكل دائن .

وعلى الرغم من وضوح أهمية المعلومات المحاسبية لتشغيل المنشآت ، يظل للادارة حق اختيار انواع وقدر المعلومات المحاسبية التى سيتم انتاجها . وعلى سبيل المثال ، هل يجب تصميم النظام المحاسبى بالمنشأة ذات الاقسام على نحو يكفل توفير قياس منفصل لمبيعات كل قسم وكل نوع من السلع المختلفة ؟ تتوقف الاجابة على ذلك على مدى المنفعة التى توليها الادارة للمعلومات وعلى تكلفة انتاج المعلومات.

الوظائف الاساسية للنظام المحاسبى

Basic Functions of an Accounting System

عند انتاج المعلومات الخاصة بالمركز المالى للمنشأة ونتائج عملياتها ، يجب ان يؤدى اى نظام محاسبى الوظائف الاساسية التالية:

1- تفسير **Interpert** وتسجيل **Record** عمليات المنشأة .

2- تصنيف **Classify** اثار العمليات المتجانسة على النحو الذى يسمح بتحديد مختلف الاجماليات والاجماليات الفرعية التى تفيد الادارة . ويتم استخدامها فى التقارير المحاسبية .

3- تلخيص **Summarize** وتوصيل **Communiate** المعلومات الى متخذى القرارات.

من يقوم بتصميم واعداد او وضع النظم المحاسبية ؟

Who Designs and Installs Accounting Systems ?

يعد تصميم واعداد النظم المحاسبية مجالا متخصصاً . ولا يشمل هـذا المجـال جوانب المحاسبة فقط ، ولكنه يتطلب توافر الخبرة فى : الادارة ، نظم المعلومـات ، التسويق ، وفى حالات عديدة يتطلب توافر خبـرة فـى البرمجـة علـى الحاسـب الالكترونى . وهكذا ، يتم تصميم اعداد النظم المحاسبية بواسطة فريق مـن الافـراد المتخصصين الذين يملكون الموهبة الاساسية فى اعمالهم .

ويوجد بالمنشآت الكبرى هيئة من العاملين تشمل محللـى الـنظم والمـراجعين الداخليين ، وتشمل غيرهم من المهنيين الذين يعملون طـوال الوقـت فـى تـصميم وتحسين النظام المحاسبى . أما المنشآت متوسطة الحجم ، فعادة ما تعهد الى منـشأة محاسبة **CPA Firm** لتصميم او تحديث النظم الخاصة بهـا . وعـادة مـا تـشترى المنشآت الصغيرة ذات الموارد المحدودة أحد حزم النظم المحاسبية التى يتم تصميمها بصفة خاصة للمنشآت الصغرى التى تعمل فى مجال محدد . ويمكن الحصول علـى حزام النظم هذه من متاجر متخصصة او متاجر خاصة باجهزة الحاسب الالكترونى او من مصنعى برامج الحاسب الالكترونى .

صدق المعلومات المحاسبية Integrity Of Accounting Information

ما الذى يدفع المستثمرون والدائنون الى الاعتمـاد علـى المعلومـات الماليـة ، المحاسبية بدون الخوف من قيام الادارة بتعديل المعلومات وتحسين اداء المنشآة بمـا يخالف الواقع ؟ كيف يمكن للادارة ان تتأكد من ان المعلومات التى يتم انتاجها داخليا خالية من التحيز لتحقيق نتائج معينة بدلا من نتائج اخرى ؟ تـشير كلمـة الـصدق **Integrity** الى الصفات التالية : الاكتمال **Complete** ، السلامة **Unbroken** ، عـدم التحيز **Unimpaired** ، الدقة **Sound** ، الامانة **Honest** ، الحقيقة **Sincere** . ويجـب

ان تتوافر هذه الصفات فى المعلومات المحاسبية للاثر الكبير الذى تنتجه على الافراد الذين يعتمدون عليها عند اتخاذ القرارت المالية الهامة .

ويتعزز صدق المعلومات المحاسبية من خلال :

1- درجة المصداقية التى تضيفها الصفات المؤسسية الرسمية حتى تتسم المعلومات المحاسبية بالصدق . ويتم التوصل للمصداقية عن طريق اصدار معايير لاعداد المعلومات المالية ، تصميم هيكل للرقابة الداخلية ، ومراجعة القوائم المالية .

2- يلعب العديد من المنظمات المهنية المحاسبية دورا مؤثرا لاضافة الصدق الى المعلومات المالية .

3- البعد الخاص بالجوانب المهنية الشخصية للمحاسبين مثل الكفاءة ، الحكم المهنى ، والسلوك الاخلاقى . وتتضافر هذه العناصر الثلاث معا فى مهنة المحاسبة للتأكيد على ان مستخدمى المعلومات المحاسبية – المستثمرون والدائنون والادارة . وغيرهم – يستطيعون الاعتماد على هذه المعلومات كمثيل عادل للخلاصة التى يجب ان يتم عرضها .

الصفات المؤسسية Institutional Features

معايير اعداد المعلومات المالية **Standards for the Preparation of Accounting Information** يجب ان يتم اعداد المعلومات المالية التى يتم توصيلها خارجيا الى المستثمرين والدائنين طبقا لمعايير مفهومة من قبل كل من معدى ومستخدمى هذه المعلومات . ويطلق على هذه المعايير المبادئ المحاسبية المتعارف عليها **Generally Accepted Accounting Principles** ويتم الاشارة اليها باختصار **GAAP** . وتوفر هذه المبادئ اطار عمل عام لتحديد طبيعة المعلومات التى يتم تضمينها بالقوائم المالية وكيف يتم عرض هذه المعلومات . وتشمل هذه المعايير

مبادئ واسعة وقواعد تفصيلية للقياس والعرض ، يستخدمها المحاسبون المهنيون عند اعداد المعلومات والتقارير المحاسبية .

وتختلف المبادئ المحاسبية عن قوانين الفيزياء ، فهى ليست موجودة فى الطبيعة بانتظام ان يتم اكتشافها . وبدلا من ذلك ، يتم تطويرها من قبل الافراد فى ضوء ما نعتبره من اهداف تحتل اهمية قصوى بالتقرير المالى .

ولسوء تختلف المبادئ المحاسبية من دولة لاخرى . وتشير العبارة " المبادئ المحاسبية المتعارف عليها " الى المفاهيم المحاسبية التى يتم استخدامها فى الولايات المتحدة . ومع ذلك ، تتشابه معها المبادئ المستخدمة فى كل من : كندا والمملكة المتحدة وعدد من باقى الدول الاخرى . وايضا ، عادة ما يتم اصدار القوائم المالية فى الدول الاجنبية التى يقوم المستثمرون الامريكيون بالاستثمار فيها وفقا لمبادئ المحاسبة المتعارف عليها .

وتحاول عدد من المنظمات الدولية حاليا انشاء نمط أكثر توحيدا لاستخدام المبادئ المحاسبية بكافة انحاء العالم لتسهيل انشطة العمل التى تشمل اكثر من دولة واحدة وبشكل متزايد .

هيكل الرقابة الداخلية Internal Control Structure

تتخذ الادارة قراراتها الى حد كبير بناء على المعلومات التى ينتجها النظام المحاسبى . ولذلك ، ترغب الادارة فى التأكد من دقة المعلومات المحاسبية التى تتسلمها ومن امكانية الاعتماد عليها . ويتم هذا التأكد من خلال هيكل الرقابة الداخلية بالشركة .

ومن الامثلة البسيطة لاجراءات الرقابة الداخلية ان يتم استخدام تسلسل رقمى عند تحرير الشيكات . وتوفر المحاسبة عن التتابع السليم لارقام الشيكات المسلسلة تأكيدا عن تسجيل كل شيك يتم اصداره بالدفاتر المحاسبية .

ويشمل هيكل الرقابة الداخلية كافة المقاييس التى تستخدمها المنظمة لمنع الاخطاء والتلف والغش ، للتأكد على الاعتماد على المعلومات المحاسبية ، لتعزيز الالتزام بسياسات الادارة ، ولتقييم مستوى الاداء فى كافة الاقسام بالشركة . وبالاختصار يتمثل الهدف من هيكل الرقابة الداخلية فى التأكد من تنفيذ العمل بالمنظمة ككل كما هو مخطط له .

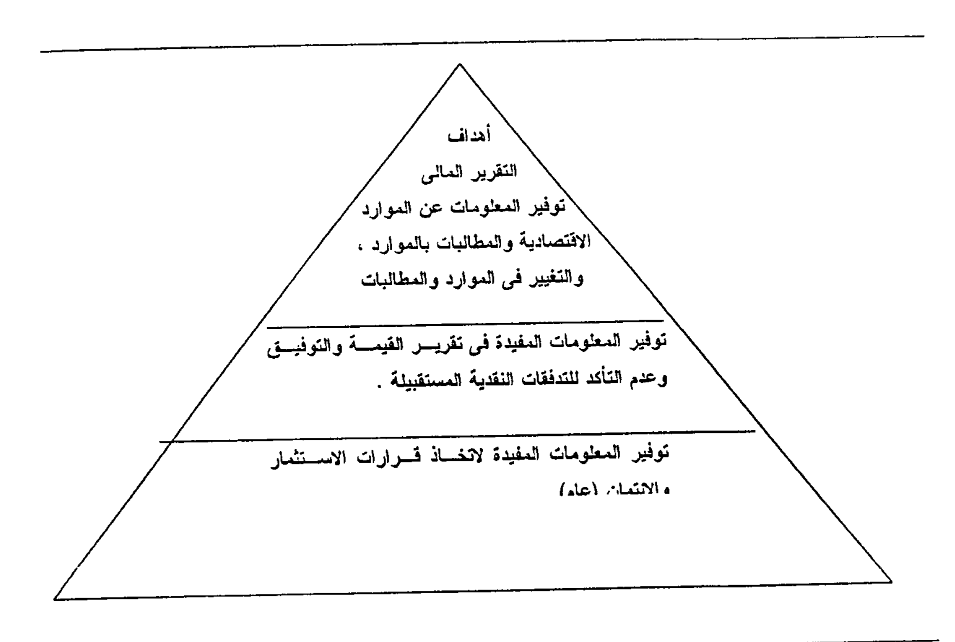
مراجعة القوائم المالية Auditors of Financial Statements

كيف يمكن للاطراف الخارجية ان تتأكد من ان القوائم المالية التى تصدرها الادارة توفر رؤية كاملة ويمكن الاعتماد عليها لكل من المركز المالى للشركة ونتائج التشغيل الخاصة بها ؟ يتم الحصول على مثل هذا التأكد – فى جانب كبير – عن طريق مراجعة القوائم المالية للشركة . ويتم تنفيذ هذه المراجعة بواسطة منشأة يعمل بها مجموعة من المراجعين يطلق عليهم المحاسبين المصرح لهم **Certified Public Accountants** . ويتوافر لدى هؤلاء المراجعين الخبرة فى مجال التقرير المالى والحياد **Independent** عن الشركة التى تصدر القوائم المالية .

وتتمثل المراجعة فى فحص **Investigation** القوائم المالية للشركة ، ويتم القيام به لتحديد مدى عدالة هذه القوائم . ويستخدم المحاسبون والمراجعون المصطلح " عادل **Fair** " لوصف القوائم المالية التى تتسم بالاكتمال وامكانية الاعتماد عليها والتى تتفق مع المبادئ المحاسبية المتعارف عليها ، ولا تتضمن اى تضليل **Misleading** .

وعند مراجعة القوائم المالية ، تعد المبادئ المحاسبية المتعارف عليها التى يتم من خلالها الحكم على القوائم المالية . ولذلك ، حتى يتوصل المراجع الى استنتاج مؤداه اتسام القوائم المالية بعدالة العرض لكل من المركز المالى ونتائج التشغيل والتدفقات النقدية ، يجب ان يتم اعداد هذه القوائم على نحو يتفق تماما مع المبادئ المحاسبية المتعارف عليها .

شكل رقم (2/2)



2/5 القوائم المالية الرئيسية الثلاثة

The Three Main Financial Statements

بصفة عامة هناك عديد من الاهداف التى تسعى المحاسبة الى الوفاء بها فى ضوء المعلومات التى تقدمها ، يوضحها الشكل رقم (2/2) ويتم تحقيق جانب كبير من هذه الاهداف من خلال القوائم المالية وتتمثل أهم هذه القوائم فى :

– قائمة المركز المالى (الميزانية)

Statement of Financial position (Balance Sheet)

تمثل الميزانية قائمة تظهر موقف المنشأة المالى فى تاريخ محدد .

- قائمة الدخل Income Statement

تتمثل فى قائمة تظهر تفاصيل ونتائج الانشطة المرتبطة بتحقيق الارباح بالمنشأة عن فترة زمنية محددة (على سبيل المثال : شهر ، ربع سنة (ثلاثة أشهر) ، أو سنة) .

- قائمة التدفقات النقدية Statement of Cash Flows

تتمثل قائمة التدفقات النقدية قائمة نشاط activity statement تظهر تفاصيل انشطة الشركة المرتبطة بالنقدية بالمنشأة خلال فترة من الزمن .

ويمكن اعتبار التقرير المالى بوجه عام ، والقوائم المالية بوجه خاص منظورا يمكن من خلاله رؤية المنشأة (راجع الشكل التالى) :

ويسمح هذا المنظور برؤية الاشياء من مسافة لن يتم التمكن من بلوغها والنظر منها باستخدام اية وسيلة اخرى . حيث يمكن ان يتم من خلال هذا المنظور التركيز بقدر أكبر من التفصيل على جوانب محددة . فالمعلومات المالية بوجه عام والقوائم المالية بوجه خاص تسمح لك بذلك – التركيز على جوانب مالية محددة بالمنشأة تكون محلا لاهتمامك فى اتخاذ قورارات الاستثمار والائتمان الهامة . ونظرا لان القوائم المالية تعد فقط احد مصادر المعلومات المحاسبية المالية ، بمفردها . وبمعنى اخر يتسع التقرير المالى ليشمل القوائم المالية ، ولا يقتصر عليها .

من الأهمية بمكان لأي مدير بالفنادق أن يكون علي علم وفهم بالقوائم المالية التي يتم استخدامها في تقييم أداء الفندق . تلك القوائم المالية يتم تطبيقها بكثير من الطرق عند وصف وتقييم أعمال الفندق وقوته المالية . كل من تلك القوائم أو التقارير تقيس جانب خاص بأعمال الفندق ، وفيما يلي مقدمة لتلك القوائم والتي سيتم شرحها بكثير من التفصيل في الفصول التالية .

2/5/1 قائمة الربح والخسارة (قائمة الدخل)

Profit and Loss Statement P&L (Income Statement)

قائمة الأرباح أو الخسائر **Profit &Loss Statement (P&L)** تقيس النجاح التشغيلي والربحية التشغيلية للفندق ،ويشار إليها أيضا بمصطلح قائمة الدخل **Income Statement** ، وتمثل تلك القائمة التقرير المالي الرئيسي الذي يصف ويقيس ربحية الأعمال اليومية للفندق ،ويمكن ابراز أهم الخصائص الرئيسية لتلك القائمة علي النحو التالي :-

1- أنها تغطي فترة زمنية محددة (علي سبيل المثال كل شهر ، كل ربع سنة أو كل سنة) .

2- أنها تقرر عن النتائج المالية الفعلية الخاصة بالفندق لتلك الفترة الزمنية الخاصة .

3- أنها تقارن الأداء الفعلي بمقاييس أخري علي سبيل المثال الموازنات ، السنة السابقة أو الشهور السابقة أو الفترات السابقة .

4- أنها تتضمن ملخص أو قائمة أرباح وخسائر مدمجة بالإضافة إلي قوائم الدخل الخاصة بالأقسام الملحقة على النحو التالى :-

a- قوائم أرباح وخسائر مدمجة تلخص الإيرادات والمصروفات عن طريق الأقسام .

b- قوائم أرباح وخسائر مدمجة تقرر بالتفصيل عن الإيرادات والمصروفات والأرباح الخاصة بأقسام معينة .

5- قائمة أرباح وخسائر جديدة تبدأ كل شهر أو كل فترة ، كما تسجل المعلومات الخاصة بالشهر الحالي أو السنة الحالية .

6- يتوقع أن يقوم المديرين بتحليل ونقد القوائم الشهرية للأرباح والخسائر للفندق بهدف شرح الانحرافات عن الموازنات أو عن السنة السابقة سواء كانت موجبة أو سالبة .

إن قائمة الأرباح والخسائر هي أكثر التقارير المالية أهمية للمديرين يتعين فهمها بسبب تعاملهم معها علي أساس يومي ، ويمكن التأكد على ذلك بسبب إمكانية قيام المديرين بالتأثير علي الإيرادات أو أنها تمكنهم من الرقابة علي معظم التكاليف والمصروفات ، أن الانشطة اليومية في إدارة أعمال الفندق تنتج الأرقام التي يتم التقرير عنها فى قائمة الأرباح والخسائر ، ونتيجة لذلك فإن المدير الذي يعرف ويفهم تلك القائمة يمكنه أن يوفر معلومات دقيقة وفي توقيت تسليم والتي تفيد في إعداد قائمة الأرباح الخسائر بالإضافة إلي تعزيز مصداقيتها ، فتلك القائمة تمثل تقرير دقيق لقياس الربحية المالية للفندق ، أما المدير الذي لا يفهم تلك القائمة فأنه قد يستبعد معلومات هامة ، كما أنه يوفر معلومات خاطئة أو قد يمنع من تضمين معلومات يتم التقرير عنها في الإطار الزمني الملائم .

يصور الشكل رقم (2/3) مثالا عن قائمة الأرباح والخسائر لأحد الفنادق .

2/5/2 الميزانية العمومية Balance Sheet

تقيس الميزانية العمومية القيمة أو الثروة للفندق ، وتعرف تلك القائمة أيضا بقائمة الأصول والالتزامات **The Asset and Liability (A&L)** أو قائمة المركز المالي **Financial Position Statement** ، وهي تمثل التقرير المالي الرئيسي الذي يقيس قيمة أو ثروة الفندق ،وتتمثل أبرز الخصائص الرئيسية للميزانية العمومية فيما يلي :-

1- أنها تقيس قيمة أو ثروة الفندق عند نقطة زمنية محددة علي سبيل المثال فإن الميزانية العمومية في 31 ديسمبر عام 2005 تمثل نقطة أو صورة للحسابات عند نقطة محددة من الزمن ، كما أنها تشير الى ما تمتلكه **What it Owns** الشركة (الأصول **Assets**) **وما يستحق عليها What it Owes** (الالتزامات **Liabilities**) **وكيف تم امتلاكها it is Owned** (حقوق الملكية **Owner equity**) .

شكل رقم (2/3)

قائمة الأرباح والخسائر

شركة ABC

31 ديسمبر 2005

البند		السنة الحالية	السنة السابقة
إيراد مبيعات الغرف	Room Sales		
إيراد مبيعات المطاعم	Restaurant Sales		
إيرادات الإمدادات	Catering Sales		
إجمالي الإيرادات	**Total Sales**		
ربح الغرف	Room Profit		
ربح المطاعم	Restaurant Profit		
ربح الإمدادات	Catering Profit		
إجمالي أرباح الأقسام	**Total Department Profits**		
مصروفات عمومية	General and Administrative (G&A)		
مصروفات الصيانة والإصلاح	Repairs and Maintenance (R&M)		
مصروفات المنافع	Utilities		
مصروفات المبيعات والتسويق	Sales and Marketing		
إجمالي المصروفات	**Total Expenses Center Costs**		
إجمالي ربح التشغيل	**Gross Operating Profit(GOP)**		
المصروفات الثابتة	Fixed Expenses		
صافي إجمالي ربح التشغيل	Adjusted Gross Operating Profit		

2- إن المعادلة الحسابية الرئيسية التي تصف الميزانية العمومية تتمثل في الآتي :-
الأصول **Assets** = الالتزامات **Liabilities** + حقوق الملكية **Owner Equity**

3- إنها تتكون من حسابات يتم تنظيمها وتبويبها كأصول والتزامات وحقوق ملكية .

4- تنقسم تلك الحسابات إلي حسابات جارية متداولة **Current accounts** (أقل من سنة واحدة) والتي يشار إليها براس المال العامل بالإضافة إلي حسابات طويلة المدى (تغطي التزامات تزيد عن سنة مالية) والتي يشار إليها بالرسملة **Capitalization** .

5- إن كل حساب له رصيد افتتاحي ونشاط شهري بالإضافة إلي رصيد ختامي .

6- بخلاف قائمة الأرباح والخسائر (**P&L**) فإن المديرين لا يتوقعون أن توفير انتقاد تحليلى لنشاط الميزانية العمومية الشهري ؛ حيث يتم إجراء ذلك عن طريق قسم الحسابات .

7- يقوم المديرين المحاسبون بترصيد حسابات الميزانية العمومية شهريا .

من الأهمية بمكان للمديرين أن يتفهموا بشكل جيد الميزانية العمومية للأسباب التالية :-

A- استخدامهم حسابات الأصول والالتزامات المتداولة (رأس المال العامل) في أنشطة أعمالهم اليومية .

B- أنها توضح كيف يتم تمويل استثمار أو رسملة الفندق بقروض طويلة الأجل ، ورأس مال مدفوع أو كلاهما معا .

وعادة يتوقع أن يتم استخدام الأصول الخاصة بالفندق بكفاءة لتوليد الربحية ، يصور الشكل رقم (2/4) مثالا عن الميزانية العمومية لأحد الفنادق .

2/3/5 قائمة التدفقات النقدية Statement of Cash Flows

تقيس قائمة التدفقات النقدية السيولة والتدفق النقدي للفندق ، وعلي وجه التحديد فهي تمثل نشاط الحساب النقدي للفندق ، حيث يتم تمثيل المبيعات كتدفقات

شكل رقم (2/4)

الميزانية العمومية

شركة ABC

31 ديسمبر عام 2005

الأصول المتداولة

حسابات المدينين

المخزون

المصروفات المقدمة

إجمالي الأصول المتداولة

الالتزامات المتداولة

بنوك

حسابات الدائنين

المصروفات المستحقة

إجمالي الالتزامات المتداولة

رأس المال العامل

أصول طويلة الأجل

عقارات

آلات

إجمالي الأصول الثابتة

أصول أخري طويلة الأجل

إجمالي الأصول طويلة الاجل

إجمالي الاستثمارات

رأس المال المصدر أو المدفوع

احتياطات

أرباح محتجزة

إجمالي حقوق المساهمين

قروض

التزامات علي الأصول الثابتة

إجمالي الالتزامات طويلة الاجل

تمويل الاستثمارات

نقدية داخله من خلال نقطة نظم المبيعات **Point of Sale Systems** (آلة تسجيل النقدية) ،كما يتم تسجيل المصروفات كتدفقات نقدية خارجة **Cash outflows** من خلال حسابات الدائنين ،والتحويلات الإلكترونية ، ومن الأهمية بمكان تحديد مقدار النقدية المتاحة في حسابات النقدية للفندق لسداد المصروفات والتخطيط للالتزامات التشغيلية المستقبلية . فإذا لم يكن الفندق لديه النقدية الكافية في حسابات البنوك من ثم لن يكون قادرا علي الوفاء بسداد مصروفاته ، ومن المسئولية الهامة لأي مدير للفندق أن يفهم حسابات رأس المال العامل للفندق حتى يكون قادرا علي استخدامه بكفاءة وفعالية .

إن الزيادات والانخفاضات في أرصدة الحساب بحسابات الميزانية العمومية يؤثر أيضا علي التدفق النقدي ، ويشير إلي قائمة مصادر واستخدام الأموال **Source and Use of Funds Statement** والتي تعتبر تقريرا هاما في وصف كيفية دخول وخروج التدفقات النقدية للحسابات المختلفة في الميزانية العمومية ، ويعكس ذلك أيضا القوة النقدية أو درجة السيولة للفندق . أن السيولة تمثل مقدرة الفندق علي سداد التزامات قصيرة الاجل بالإضافة للمقدار الذي لديه كأصول متداولة وعلي وجه التحديد النقدية وما في حكمها .

من الأهمية أيضا لكل مدير أن يتفهم أن الفندق يمكن أن يكون مربحا من شهر إلي شهر أخر ورغما عن ذلك مايزال معرضا الى ان يخرج من حيز الأعمال ، وذلك لأن تلك المنشآت لم تقم بإدارة أموال بشكل فعال ، حيث أنهم ليس لديهم أموال كافيــة فــي حسابات النقدية للوفاء بسداد المصروفات ، ولذلك فإنهم يخرجون من النشاط رغما عن تحقق أرباح في قائمة الأرباح والخسائر ، كما أنهم لديهم ميزانية عمومية جيدة . فإذا لم يكن الفندق قادرا علي سداد مصروفاته فإن لن يستمر في النشاط ، ولــذلك فــإن فيــم أساس إدارة التدفق النقدي **Managing Cash Flow** يعتبرا أمرا هاما لنجاح كــل مــن المديرين والفندق على حد السواء .

وتتمثل أبرز الخصائص الرئيسية لقائمة التدفقات النقدية في الآتي :-

1- أنها تتضمن حساب النقدية في الميزانية العمومية .

2- أنها تتضمن أرصدة افتتاحية وختامية .

3- أنها تقيس السيولة .

4- أنها توضح كيف تستخدم الأموال في الأعمال اليومية للفندق .

5- أنها تعتبر مكون رئيسي لرأس المال العامل .

6- أنها تعكس الزيادات والانخفاضات في حسابات الميزانية العمومية .

بصفة عامة توجد ثلاثة تصنيفات لأنشطة التدفق النقدي هي :-

1- الانشطة التشغيلية **Operating activities** للأعمال اليومية للفندق والتي تولد إيرادات المبيعات .

2- الانشطة التمويلية **Financing activities** التي تتضمن الحصول علي النقدية وإنفاقها ، ويشار إلي ذلك أيضا بأنشطة الحصول علي أو طريقة تمويل الاستثمارات **Capitalization** .

3- الأنشطة الاستثمارية **Investing actives** وهي تلك التي تتضمن الانشطة النقدية في الخيارات المالية .

يوضح الشكل رقم (2/5) مثالا عن قائمة التدفقات النقدية .

2/6 الإيرادات : بداية الأداء المالي

Revenues : The Beginning of Financial Performance

أن أحد المفاهيم الأساسية للإعمال هو قيام الشركة بإدارة أنشطتها بهدف تحقيق الأموال حيث تقوم الشركة بإنتاج سلعها وخدماتها وتقوم بإجراء معاملات تبادلية مع عملائها عند أسعار محددة متفق عليها ، توفر تلك العملية الإيرادات أو المبيعات وهى تتضمن الإجراءات التالية :-

شكل رقم (2/5)

قائمة التدفقات النقدية

Statement of Cash Flows

شركة ABC

31 ديسمبر عام 2005

صافي الدخل من العمليات

Net Income from Operations

يضاف

مصادر الأموال

Sources of Funds

الانخفاضات في الأصول

Decreases in Assets

الزيادات في الالتزامات

Increases in Liabilities

الزيادات في حقوق الملكية

Increases in Owner equity

يخصم

الزيادات في الأصول

Increases in Assets

الانخفاضات في الالتزامات

Decreases in Liabilities

الانخفاضات في حقوق الملكية

Decreases in Owner equity

إجمالي مصادر واستخدام الأموال من العمليات

Total sources and uses of funds from Operation

إجمالي مصادر واستخدام الأموال من الاستثمارات

Total sources and uses of funds from Investments

إجمالي مصادر واستخدام الأموال من التمويل

Total sources and uses of funds from Financing

إجمالي مصادر واستخدام الأموال

Total sources and uses of funds from Funds

1- استلام الفندق الأموال من العملاء مقابل تقديم الخدمات لهم .

2- يمكن أن يتم الحصول على الأموال عن طريق السداد النقدى ، بطاقات الائتمان أو التحويلات الإلكترونية أو الشيكات الشخصية أو شيكات الشركة .

3- يتم تسجيل معاملات المبيعات من خلال نقطة البيع سواء من خلال آلة لتسجيل النقدية أو طرفيات الكمبيوتر ، وذلك بغرض اتمام عمليات المبيعات .

إن الإيرادات هي الخطوة الأولى للتحليل المالي حيث تبدأ عملية التدفق النقدي للفندق عن طريق تحصيل الايرادات ، وبالتالى تؤدي الإيرادات إلي زيادة النقدية أو التدفق داخل حساب النقدية للفندق ، أما الخطوة الثانية فتتمثل في سداد كافة المصروفات المرتبطة بإنتاج المنتج أو الخدمة التي يقدمها الفندق. إن سداد النقدية يؤدي إلي انخفاض النقدية أو التدفق خارج حساب النقدية بالبنك من خلال حسابات الدائنين ومدفوعات الأجور أو غيرها من البنود الأخرى ، أما المقدار المتبقي فإنه يشار إليه بالربح **Profit** حيث يتم تسجيل الإيرادات في قائمة الأرباح والخسائر الشهرية أو الربع سنوية أو السنوية ، والتي تمثل التقرير المالي الذي يجمع الإيرادات والمصروفات والأرباح في نموذج منطقي وتنظيمي .

وإذا كان قد تم الاشارة معادلتين هامتين فيما سبق ، فإن هناك معادلة أخري ثالثة هامة ، ان كل معادلة تتضمن الإيراد ، حيث قامت المعادلة الاولي بحساب الإيراد (الإيراد = المعدل × الحجم) ، أما المعادلة الثانية فقد قامت بحساب الربح (الإيراد – المصروفات) ، في حين أن المعادلة الثالثة تقيس أداء الإيراد ، ويطلق عليها مصطلح **REVPAR** ويتم حسابه بطريقتين :-

a- إجمالي إيرادات الغرف / إجمالي الغرف المتاحة

Total Available Rooms / Total Room Revenues

b- متوسط المعدل × النسبة المئوية للأشغال

Occupancy Percentage × Average Rate

المعادلة الأولي : المعدل × الحجم = الإيراد

إن كافة الإيرادات الخاصة بالفندق تمثل حاصل إيرادات عدد من العملاء الذي يحصلون علي الخدمة ، ويتم ربط ذلك بالمقدار الذي يقومون بدفعه مقابل تلك الخدمة من أجل حساب الإيرادات أو المبيعات علي سبيل المثال :-

إيراد الغرف = الغرف المباعة × معدلات الغرفة .

إيرادات المطعم = العملاء الذين تم خدمتهم × أسعار القائمة .

إيرادات الجولف = جولات اللعب × الأتعاب المقررة .

محلات الهدايا = كمية البضاعة المباعة × السعر .

ويعرف الحجم **Volume** بأنه عدد الوحدات المباعة أو التي تم خدمتها أو المستلمة أو المشتراة عن طريق العملاء أثناء إطار زمني محدد .

إن الغرف المباعة يتم تسجيلها يوميا بصفة عامة ، ويتم تسجيل عملاء المطعم عامة عن طريق فترة الوجبة : إفطار – غذاء وعشاء ، كل من تلك المعاملات تخضع لأسعار أو معدلات مرتبطة بها ويطلق عليها مصطلح هيكل المعدل **rate structure** ، علي سبيل المثال فإن الغرف المباعة قد يتم تقسيمها إلي قطاع سوقي للسائحين العابرين **Transicut market segment** وقطاع سوق المجموعة **Group market segment** كل منهما له معدل غرفة مرتبطة به ، حيث يبلغ سعر المجموعات العابرة = 99 $ سعر المجموعة = 85$ ،كما أن الجولف أيضا له أما قائمة أسعار لكل لأعب حيث تبلغ أتعاب الأرض الخضراء 50$ لكل عربة ، 36$ بدون العربة ،أما المعدل الخاص فيبلغ 25$ ، أما المطاعم فهي لديها قوائم أسعار تحدد البنود المتاحة وأسعارها ، ويقوم العملاء بالمطاعم باختيار ما يرغبون في تناوله والمبلغ الذي يختارون دفعه لحساب أي من متغيرات الإيرادات الثلاثة يتطلب

الأمر معرفة متغيرين وتطبيق المعادلة الملائمة (المعدل × الحجم = إيراد الغرف) . وفيما يلي مثالا لحساب إيرادات الغرف .

99 $ × 150غرفة مباعة = 14850 $ إيراد الغرف .

إيراد الغرف / الحجم = المعدل .

أو 14850$ إيراد الغرف / 150 حجرة مباعة = 99$ متوسط المعدل .

الإيراد / المعدل = الحجم .

أو 14850$ إيراد الغرفة / 99$ = 150الغرف المباعة .

وفيما يلي مثالا عن إيراد المطاعم :-

المعدل × الحجم = إيراد المطاعم .

أو 8 $ متوسط الشيكات × 75 عميل = 600 $ إيراد المطعم .

إيراد المطعم / الحجم = المعدل .

أو 600 $ / 75 $ = 8 $ متوسط الشيكات .

إيراد المطعم / الحجم = المعدل .

أو 600 $ / 8 $ = 75 عميل .

إن نظم نقطة البيع تسجل كافة المعلومات وتنتج نوعين من التقارير المالية : أولها أنها تقرر عن الاداء المالي في تقارير إيرادات يومية . ثانيا أنها تزود الإدارة بتقارير يتم استخدامها كأدوات إدارية لأداء الأعمال . أن المدير الفندقي سوف يتوقع أن يفهم تلك التقارير واستخدامها فى تحليل المعدلات ، قوائم الأسعار أو أسعار قائمة الطعام بالارتباط بعدد العملاء الذين يتم خدمتهم. أن هؤلاء المديرين يتوقع أن يفهموا أعمالهم اليومية لتحديد مدي النجاح المحقق أو مستوي الربحية الذي تم إنجازه أو لتحديد كيف يقومون بحل المشاكل وتحسين الأعمال .

وعند تحليل الإيرادات من الأهمية بمكان أن يتم تحديد من أين تأتي الزيادات أو الانخفاضات ومن الذى يتسبب في التغيرات . هل يوجد زيادات في عدد العملاء أو زيادة في المقدار الذي ينفقونه ، ومن أجل تحديد الأسباب أي من الأتي قد يتم تطبيق :-

- هل المعدلات أو الأسعار المنخفضة تولد أحجام مرتفعة ؟
- هل المنافسة الجديدة تخفض الأحجام ؟
- هل زيادة المعدل يؤدي إلي إحجام منخفضة ؟

المعادلة الثانية : الإيراد / المصروف = الربح

إن كافة الأرباح الخاصة بالقسم والمطعم أو الفندق يمكن ان يتم حسابها باستخدام تلك المعادلة ، وعلي الرغم من أن تلك المعادلة يبدو أنها أساسية جدا فإنه يمكن تجزئها إلي كثير من المجموعات المختلفة التي تعكس قطاعات تسويقية مختلفة للمبيعات وأنواع محددة من التكاليف أو المصروفات ، علي سبيل المثال فإن ربح قسم الغرف يتم حسابه عن طريق إضافة إيرادات بيع الغرف العابرة والمجموعات أو العقود لتحديد إجمالي إيرادات الغرف ، وبعد ذلك يتم خصم كافة المصروفات المباشرة من إجمالي الإيراد لحساب إجمالي ربح الغرف ، وتكون المعادلة علي النحو التالي :-

إجمالي إيرادات الغرف		500000
<u>يطرح</u>		
مصروفات الأجور	60000	
مصروفات المزايا	21000	
مصروفات تشغيلية أخري	44000	125000
إجمالي ربح الغرف		375000

الإيراد لكل غرفة متاحة REVPAR

إن القياس الأكثر أهمية واستخداماً لتقييم إيرادات الغرف يتمثل في REVPAR أو الإيراد لكل غرفة متاحة ، وسبب أهمية ذلك المقياس في أنه يأخذ في الاعتبار كل من المعدل والحجم عند تحديد مقدار الإيرادات التي يحققها الفندق ، وذلك المقياس يستخدم فقط لتقييم إيرادات الغرف ويتم التعبير عنه في صورة معدل نقدي بالجنيه. علي سبيل المثال للتوضيح يفترض أن REVPAR يبلغ88.43 $ ، ويمكن استخدام معادلتين لحساب REVPAR الأولي تعتبر الأكثر دقة بينما الثانية سوف تكون وثيقة الصلة أيضا ، وسيكون من المقبول استخدام آيا من المعادلتين .

إجمالي إيراد الغرف / إجمالي الغرف المتاحة .

أو متوسط السعر × النسبة المئوية للإشغال .

وبحساب REVPAR باستخدام المعلومات الخاصة بالمثال المتقدم ، يتضح أن إيراد الغرف كانت 14850 $ بمعدل متوسط 99 $ وعدد الغرف المشغولة150، ويتطلب الامر تضمين إجمالي عدد الغرف في الفندق لحساب النسبة المئوية للإشغال ، ويفترض أن الفندق ذو طاقة تبلغ 200 غرفة ، علي هذا الأساس يتم حساب النسبة المئوية للإشغال عن طريق قسم عدد الغرف المباعة علي إجمالي الغرف أو 150 / 200 = 75 % ، والآن يمكن حساب REVPAR علي النحو التالي :-

متوسط المعدل 99 $ × 75 % نسبة أشغال = 74.25 $

أو 14850 $ إيراد الغرف / 200 إجمالي الغرف = 74.25 $ REVPAR

إن الإيراد لكل غرفة REVPAR يعتبر أحد أكثر القياسات أهمية واستخداما في تقييم الأداء المالي للفنادق حيث أنه يعتبر مؤشر لمدي قدرة الإدارة علي زيادة متوسط المعدل وتحقيق حجم وأشغال أكثر لتعظيم الإيراد ، وإذا ما تم استخدام

واحد فقط من تلك القياسات فلن يكون لديه القدرة علي تحديد ما إذا كان الفندق يعظم إيراد الغرف .

علي سبيل المثال إذا ما تم استخدام الإشغال كمقياس رئيسي لتعظيم إيراد الغرف فإن إدارة الفندق بنسبة إشغال تبلغ 99 % ولكن بمتوسط معدل يبلغ 25$ لن يؤدى الى تعظيم إيرادات تشغيل الغرف ،حيث من المحتمل أن يقوم الفندق ببيع غرفة بثمن رخيص إما إذا استخدم الفندق معدل متوسط يبلغ 175 $ ولكنه يدير الفندق فقط بنسبة إشغال تبلغ 15 % فإنه لن يعظم إيراد الغرف حيث من المحتمل أن يتم تسعير غرفة بمعدل مرتفع . فإذا ما تم استخدام الإشغال علي أنه المقياس الأكثر أهمية فإن الفندق في المثال الأول سيكون أدائه ممتاز في حين أن الفندق في المثال الثاني سيكون أدائه غير مقبول ، وإذا ما تم استخدام متوسط السعر علي أنه المقياس الأكثر أهمية فإن أدائه سيكون ممتاز في حين أن الفندق في المثال الثاني سيكون أدائه غير مقبول ، وإذا ما تم استخدام متوسط السعر علي أنه المقياس الأكثر أهمية فإن أداء الفندق في المثال الأول غير مقبول بينما يعتبر ممتازا في المثال الثاني . إن الإيراد لكل غرفة **REVPAR** يدمج المعدل مع نسبة الإشغال ليصبح مقياسا أكثر فعالية لأداء الإدارة تجاه تعظيم الإيرادات ، حيث أنه يوضح كيف تكون الإدارة قادرة بشكل جيد علي تحقيق نسبة مئوية مرتفعة للإشغال بالإضافة إلي تحقيق متوسط مرتفع لمعدل الغرف ومن ثم يمكن استخدام المتغيرين لتعظيم إيرادات غرف الفندق .

2/7 الربح : المقياس الكلي للأداء المالي

Profit : The Ultimate Measure of Financial Performance

إذا كانت الإيرادات توفر فقط نقطة البداية للأداء المالي ، فإن الربح يوفر النتيجة النهائية لكافة المجهودات والأنشطة في تشغيل الفندق ، ومن هنا يتعين

الإشارة إلي الجوانب المختلفة للأرباح ، وقد يكون من المفضل استخدام المعادلة الخاصة بالأرباح .

الإيرادات – المصروفات = الأرباح .

إن معادلة حساب الأرباح تعتبر معادلة بسيطة تماماً ، لكنها تستغرق مزيد من التفاصيل عند استخدامها علي الأقسام المختلفة المرتبطة بتشغيل فندق كبير ، إن الأرباح هي ما تبقي بعد تسجيل كافة الإيرادات وسداد كافة المصروفات المرتبطة بتوليدها ، وكما هو الحال في وجود أنواع مختلفة من الإيرادات فإن هناك أنواع مختلفة من المصروفات ومستويات متعددة من الأرباح .

2/7/1 ربح القسم Department Profit

إن أعمال القسم تمثل الأساس لتشغيل أي فندق ،كل قسم يفصل الفندق إلي أعمال مختلفة ، ويجب أن تظهر الإيرادات والمصروفات المرتبطة بتشغيل تلك الأقسام في قائمة الأرباح والخسائر بالقسم حيث يطلق علي تلك الأقسام بمراكز الإيرادات او الأرباح **Revenues or Profits Centers** .

إن أقسام الأرباح الكبيرة في الفندق تمثل في أقسام الغرف والمطاعم والمشروبات . ويتم تطبيق معادلة الربح السابقة ولكن بتفصيل أكثر :-

<u>قسم الغرف</u>

إيرادات بيع غرف المجموعة والعابرين والعقود

(–) المصروفات

الأجور

المزايا

المصروفات التشغيلية الأخرى

ربح قسم الغرف

قسم المطعم

إيرادات الإفطار والغذاء والعشاء

(-) المصروفات

تكلفة المبيعات

الأجور

المزايا

المصروفات التشغيلية الأخرى

ربح قسم المطعم

2/7/2 الربح ومجمل ربح التشغيل Profit and Gross Operating Profit

هناك مصطلحين للربح يتم استخدامها بشكل مترادف كما أنهما يعكسان نفس قياسات الربح ، وبينما يحدد فندق ماريوت تلك الأرباح بالربح الداخلي **House Profit** فإن فندق حياه وفندق فورسيزون يفضلان استخدام تسمية إجمالي ربح التشغيل **Gross Operating Profit(GOP)** ، وهما يمثلان المستوي التالي للربحية بعد إجمالي أرباح القسم .

فبعد أن يتم حساب إجمالي أرباح القسم ،وبعد أن يتم إدخال المصروفات المباشرة الأخرى في تشغيل الفندق والتي يتعين دفعها أيضا كجزء من العمال اليومية ، فإن تلك الأقسام يطلق عليها مراكز المصروف **Expense Centers** أو المصروفات الإضافية **Overhead** حيث أنها لا تولد أي إيرادات وإنما هي تحمل المصروفات التي تدعم تلك الأقسام والتي تولد الإيرادات ، وكأمثلة علي مراكز المصروف مصروفات عمومية وإدارية ، مصروفات الإصلاح والصيانة والمنافع أو الحرارة والكهرباء والقوي بالإضافة إلي مصروفات البيع والتسويق . تلك الأقسام لديها إجمالي مصروفات القسم وليس إجمالي إيرادات القسم ، وكمثال علي ذلك :-

المصروفات

الأجور

المزايا

المصروفات التشغيلية الأخرى

إجمالي مصروفات القسم

ويتم إضافة كافة مراكز المصروفات ، وبعد ذلك يتم طرح تكلفة مركز المصروفات من إجمالي أرباح القسم للحصول علي إجمالي ربح التشغيل ، والتي تصبح معادلتها علي النحو التالي :-

إجمالي ربح التشغيل GOP = إجمالي ربح القسم – إجمالي تكاليف مركز المصروف

Total Expenses Center Cost – Total Department = Gross Operating Profit

أو إجمالي ربح القسم – الاستقطاعات من الدخل

Deductions from Income – Total Department Profit

ويتم استخدام إجمالي ربح التشغيل بصفة رئيسية كمقياس لمقدرة الإدارة علي تعظيم الإيرادات، والرقابة علي المصروفات وتعظيم الأرباح ، إن فريق إدارة الفندق يتم تنظيمه ليكون له تأثير ورقابة علي كافة الإيرادات والمصروفات التي يتم تنظيمها علي مستوي الربح الداخلي ، ولذلك يتم استخدام مستوي الربح لحساب وتحديد مقدار حوافز للإدارة .

2/7/2 صافي الربح الداخلي أو إجمالي ربح التشغيل المعدل
Net House Profit or Adjusted Gross Operating Profit

ما زالت هناك مصروفات مرتبطة بتشغيل الفندق لم يتم الاعتراف بها وتسجيلها عند مستوي الربح الداخلي ، تلك المصروفات يشار إليها بصفة عامة علي إنها المصروفات الثابتة ، أو المصروفات الإضافية أو عوامل الاستثمار.إن الذي يجمع بين

خصائص تلك الأنواع من المصروفات يتمثل في أنها ثابتة كما أنها ليس لها علاقة بمستويات تشغيل وأعمال الفندق بوجه عام ، أن الفندق يمكن أن يتم غلقة أو إدارته عند مستوي إشغال مرتفع أو منخفض ورغما عن ذلك فإن تلك المصروفات سوف تتضمن نفس القيمة وسيتعين سدادها ، وحيث أن الإدارة ليس عليها رقابة علي تلك المصروفات فإنها لن يتم تضمينها في العمليات الحسابية الخاصة بتحديد الحوافز ، وكأمثلة علي تلك المصروفات قروض البنك ورسوم الرهن المدفوعة وتكاليف التامين والتراخيص والإهلاك والضرائب العقارية .

وتكون معادلة حساب إجمالي ربح التشغيل المعدل علي النحو التالي :-

إجمالي ربح التشغيل – المصروفات الثابتة

Fixed Expenses − Gross Operating Profit

إن إجمالي ربح التشغيل المعدل يعتبر مقياس حقيقي أو دقيق للربحية الشاملة للفندق فهو يمثل مقدار الربح أو الأموال التى تذهب الى حساب البنك ، إن التكاليف المباشرة وغير المباشرة والتكاليف الثابتة أو المتغيرة قد تم الاعتراف بها ودفعها . إن تلك الأرباح تمثل الأرباح المتاحة التي يتم تجزئتها وتوزيعها بين المالك وشركة الإدارة والامتياز أو أي منشأة أخري لديها مصلحة تشغيلية في الفندق .

2/7/3 الربح قبل أو بعد الضرائب Profit before and after Taxes

أن المصروفات الاخيرة التي يتم الاعتراف بها وسدادها هي مصروف الضريبة المرتبط بتشغيل الفندق ، ومن الأهمية بمكان تحديد من الذي سيقوم بدفع تلك الضرائب حيث يمكن أن يكون المالك أو شركة الإدارة اعتمادا علي عقد الإدارة ، وذلك سوف يكون له تأثير علي صافي الربح الداخلي **Net House profit** أو إجمالي دخل التشغيل المعدل **Adjusted Gross Operating Profit** اعتمادا علي كيف يتم تحديد طريقة دفع

الضرائب ،بوجه عام فإن الربح قبل الضرائب هو نفس مقدار إجمالي ربح التشغيل المعدل ، وبعد أن يتم دفع ضرائب الدخل يتم تحديد رقم الربح بعد الضرائب .

2/8 طبيعة وأدوات التحليل المالي

Nature and Tools of Financial Analysis

تستخدم المقاييس المالية غالبا لترتيب أداء الشركات ، فالنمو في المبيعات والعائد للمساهمين وهوامش الربح ، والعائد على حقوق الملكية كلها تعتبر مقاييس للأداء المالي يمكن تحديدها بتحليل القوائم المالية للشركة ، ومن بين الشركات الرائدة في هذا المجال شركة ميكروسوفت (كمبيوتر)، شركة فايزر (رعاية صحية)، شركة خطوط الطيران الأمريكية (نقل) .

فالقوائم المالية تتضمن ثروة من المعلومات الهامة المفيدة للمستثمرين ، الدائنين والمستخدمين الخارجيين الآخرين ، ومن الأهمية بمكان فهم كيفية جمع المعلومات من القوائم المالية وتحليلها .

القوائم المالية المعدة للتحليل

Financial Statements are Designed for Analysis

أن رأس المال المستثمر في الاقتصاد العالمي حاليا في حالة تنقل دائم من مكان لآخر ، فالمستثمرين يحولون يوميا بلايين الدولارات المستثمرة بين شركات وصناعات ودول مختلفة ، وذلك من خلال أسواق رأس المال المنظمة مثل بورصة نيويورك للأوراق المالية، فرأس المال يتدفق إلى حيث يتوقع المستثمرون أن يحققوا أكبر عوائد بأقل مخاطر .

يتمثل هدف المحاسبة في إمداد متخذي القرار الاقتصادي بمعلومات مفيدة ، فالقوائم المالية التي تنتج من التشغيل المحاسبي يتم تصميمها لمساعدة المستخدمين في تحديد العلاقات والاتجاهات الأساسية ، ويتم تبويب وعرض القوائم المالية

لمعظم الشركات في شكل مقارن ، وغالبا تظهر كلمة مندمجة في رأس القوائم ، ويجب أن يكون لدي مستخدمي القوائم المالية فهم واضح لتلك المصطلحات .

تقوم معظم منظمات الأعمال بإعداد قوائم مالية مبوبة Classified Financial Statements ، بمعني أن البنود ذات الخصائص المعنية يتم وضعها معا في مجموعة أو تبويب واحد ، ويتمثل الغرض من هذا التبويب في عرض مجاميع فرعية مفيدة تساعد مستخدمي القوائم في تحليلاتهم ، وقد تم تنميط هذه التبويبات والمجاميع الفرعية في معظم المنشآت الأمريكية ، وهو ما ساعد متخذي القرار في مقارنة القوائم المالية لشركات مختلفة .

وفي القوائم المالية المقارنة Comparative Financial Statements تظهر قيم القائمة المالية لسنوات عديدة جنبا إلى جنب في أعمدة رأسية ، وهذا يساعد المستثمرين في تحديد وتقييم التغييرات الجوهرية والاتجاهات .

وتمتلك معظم شركات المساهمة الكبيرة شركات أخرى تقوم بأداء بعض أنشطتها التجارية ، والشركة المساهمة التي تمتلك شركات أخرى تعتبر هي الشركة الأم Parent Company ويطلق على الشركات المملوكة مصطلح الشركات التابعة Subsidiaries ، فمثلا شركة Pepsi Co. التي تنتج البيبسى كولا تمتلك وتشغل أيضا شركة Tropicana وشركة Frito-Lay وفي الأساس تعتبر الشركات التابعة جزء من المنظمة المعروفة بأسم Pepsi Co. وتعرض القوائم المالية المجمعة Consolidated Financial Statements الموقف المالي ونتائج التشغيل للشركة الأم وشركاتها التابعة كما لو كانت منظمة أعمال واحدة .

أدوات التحليل Tools of Analysis

من السهل ملاحظة التغييرات الجوهرية في البيانات المالية عند وضع قيم القائمة المالية لعاملين أو أكثر جنبا إلى جنب في أعمدة متجاورة ، ويطلق على

هذه القائمة مصطلح القائمة المالية المقارنة ، وعادة ما نوضح قيم السنة الأحداث في عمود على الجانب الأيسر ، وغالبا يتم إعداد الميزانية ، قائمة الدخل وقائمة التدفقات النقدية في شكل قوائم مقارنة ، وفيما يلي قائمة دخل مقارنة موجزة جدا تغطي ثلاثة أعوام :

شركة Benson
قائمة دخل مقارنة
عن الأعوام المنتهية في 31 ديسمبر 1999 ، 2000 ، 2001
(بالألف دولار)

	1999	2000	2001
صافي المبيعات	$ 400	$ 500	$ 600
تكلفة البضاعة المباعة	235	300	370
مجمل الربح	$ 165	$ 200	$ 230
المصروفات	115	160	194
صافي الدخل	$ 50	$ 40	$ 36

توفر القوائم المالية المقارنة معلومات مالية هامة تفيد في الحصول على فهم أفضل ، فمبيعات شركة Benson بلغت 600.000 دولار في عام 2001 بعد أن كانت 500.000 دولار في عام 2000 ، 400.000 دولار في عام 1999 تعد معلومة مفيده في فهم اتجاه مبيعات الشركة ، وهناك أرقام قليلة في القائمة المالية تعتبر جوهرية بشكل كبير في حد ذاتها ، وفي علاقتها بكميات أو قيم أخرى وباتجاه التغيير ، إن التحليل هو إلى حد كبير بناء علاقات جوهرية وتحديد التغييرات والاتجاهات ، وهناك أربعة أساليب تحليلية شائعة الاستخدام هي : (1) التغيرات بالقيمة والنسب المئوية ، (2) النسب الاتجاهية ، (3) نسب المكونات ، (4) النسب والمؤشرات .

التغييرات بالقيمة والنسب المئوية Dollar and Percentage Changes

إن قيمة التغيير من عام إلى عام تعتبر من الأمور الجوهرية والتعبير عن هذا التغيير في شكل نسب يضيف منظور جديد ، فمثلا إذا زادت مبيعات هذا العام بمبلغ 100.000 دولار فإن عرضها بأن هناك زيادة 10% عن مبيعات العام الأخير التي تبلغ 1 مليون دولار يعطي منظور مختلف عن عرضها بأن هناك زيادة 1% عن مبيعات العام الأخير وقدرها 10 مليون دولار .

تتمثل قيمة أي تغيير في الفرق بين القيمة في العام المقارن والقيمة في سنة الأساس ، وتحسب نسبة التغيير بقسمة قيمة التغيير بين السنتين على القيمة في سنة الأساس ، وهذا موضح في الجدول التالي باستخدام بيانات من قائمة الدخل المقارن المعروضة من قبل .

	بالآلاف			الزيادة أو النقص			
	عام 2001	عام 2000	عام 1999	في 2001 عن 2000 القيمة	في 2001 عن 2000 %	في 2001 عن 2000 القيمة	في 2001 عن 2000 %
صافي المبيعات	$ 600	$ 500	$ 400	$ 100	%20	$100	%25
صافي الدخل	36	40	50	(4)	(%10)	(10)	(20)

بالرغم من أن صافي المبيعات زاد بمقدار 100.000 دولار في كلا من عام 2000 ، عام 2001 فإن نسبة التغير اختلفت بسبب التحول في سنة الأساس من 1999 إلى 2000 ، ولا توجد مشاكل في حساب هذه النسب عندما تكون أرقام سنة الأساس قيم موجبة ، وعموما إذا ظهرت قيمة سالبة أو صفر في سنة الأساس فلن يمكن حساب نسبة التغير ، وعلى ذلك إذا حدثت صافي خسارة في شركة

Benson في عام 2000 فلن يمكن حساب نسبة التغير في صافي الدخل من عام 2001 إلى عام 2000 .

تقييم نسب التغييرات في المبيعات والأرباح
Evaluating Percentage Changes in Sales and Earnings

إن حساب نسب التغيير في المبيعات ، مجمل الربح وصافي الدخل من عـام إلى عام تال يلقي الضوء على معدل النمو بالشركة ، فإذا حدث نمو في الأنـشطة الاقتصادية لشركة ما فإن المبيعات والأرباح يجب أن تزيد بـأكثر مـن معـدل التضخم ، افترض مثلا أن مبيعات شركة زادت بمعدل 6% بينما ارتفع المستوي العام للأسعار بمعدل 10% هنا يمكن إرجاع كل الزيادة في قيمة المبيعـات إلـى التضخم ، وليس بالزيادة في حجم المبيعات (عدد الوحدات المباعة) فالشركة باعت في الحقيقة سلع أقل من العام السابق ، ومن المعتاد عند قياس قيمة أو نسبة التغيير في المبيعات والأرباح ربع السنوية مقارنة النتائج في الربع الحالي مـع مثيلتهـا بنفس الربع بالعام السابق ، ويمنع استخدام نفس الربع بالعام السابق كفترة أسـاس من تشويه عملية التحليل بالتقلبات الموسمية في نشاط الأعمال .

النسب الإتجاهية Trend Percentages

غالبا ما يتم التعبير عن التغييرات في عناصر القائمة المالية من سنة الأساس للسنوات التالية بنسب الاتجاه لكي توضح مدى واتجاه التغيير ، وهناك خطوتـان ضروريتان لحساب نسب الاتجاه : الأولي : اختيار سنة الأساس وإعطـاء كـل عنصر في القوائم المالية لسنة الأسس وزن قدرة 100% ، الثانية : التعبير عـن كل عنصر بالقوائم المالية للأعوام التالية كنسبة من قيمة سنة الأساس ، ويتم ذلك بقسمة عنصر مثل المبيعات في السنوات التي تلي سنة الأساس على قيمة المبيعات في سنة الأساس .

فمثلا ، يفترض أنه تم اختيار سنة 1996 كسنة الأساس وأن مبيعات سنة الأساس تبلغ 300.000 دولار وكما هو موضح فيما يلي يتم حساب نسب الاتجاه للمبيعات بقسمة قيمة المبيعات في كل عام تالي على 300.000 دولار ، ويعرض الإيضاح أيضا القيم السنوية لصافي الدخل ، ويتم حساب نسب الاتجاه لصافي الدخل بقسمة قيمة الدخل في كل عام تالي على قيمة سنة الأساس وقدرها 15.000 دولار .

	1996	1997	1998	1999	2000	2001
المبيعات	$ 300.000	$ 312.000	$ 321.000	$ 330.000	$ 360.000	$ 450.000
صافي الدخل	15.000	15.600	19.200	21.450	14.550	22.950

ستظهر نسب الاتجاه بعد إجراء الحسابات المذكورة من قبل كالآتي :

	1996	1997	1998	1999	2000	2001
المبيعات	%100	%104	%107	%110	%120	%150
صافي الدخل	100	104	128	143	97	153

وتوضح نسب الاتجاه في هذا المثال نمو متواضع جدا في المبيعات في السنوات الأولي ونمو سريع في عام 2000 ، 2001 كما يوضح صافي الدخل أيضا اتجاه نمو متزايد باستثناء عام 2000 عندما نقص صافي الدخل بالرغم من الزيادة القوية في المبيعات ، وقد تم التغلب على المشكلة في عام 2001 مع الزيادة الشديدة في صافي الدخل وبصفة عامة فإن نسب الاتجاه تعطي صورة عن ربحية ونمو المنشأة القابلة .

نسب المكونات Component Percentages

توضح نسب المكونات الحجم أو الضرر النسبي لكل عنصر ضمن المجموعة أو الإجمالي فمثلا يمكن التعبير عن كل عنصر كنسبة من إجمالي الأصول بالميزانية ، ويوضح ذلك بشكل سريع الأهمية النسبية لكل نوع من الأصول

بالإضافة إلي القيمة النسبية للتمويل من الدائنين الحاليين والدائنين في الأجل الطويل وحملة الأسهم .

ومن خلال حساب نسب المكونات بعدة ميزانيات متتالية يمكن ملاحظة أي العناصر يتزايد في الأهمية وأيها أصبح أقل أهمية .

التطبيق الآخر لنسب المكونات هو التعبير عن كل عناصر كنسبة من صافي المبيعات بقائمة الدخل ، يطلق على هذه القائمة قائمة دخل الأساس المشترك Common Size Statement ، وفيما يلي قائمة دخل موجزة بالقيم وفي شكل الأساس المشترك :

قائمة الدخل	القيم بالدولار		نسب العناصر	
	2000	2001	2000	2001
صافي المبيعات	$ 600.000	$ 1.000.000	% 100	% 100
تكلفة البضاعة المباعة	360.000	700.000	% 60	% 70
المصروفات (متضمنة ضرائب الدخل)	180.000	250.000	% 30	% 25
صافي الدخل	$ 60.000	$ 50.000	% 10	% 5

بالنظر لنسب المكونات يتضح أن الزيادة في تكلفة البضاعة المباعة (من 60% إلى 70%) تم تعويضها جزئيا بالنقص في المصروفات كنسبة من صافي المبيعات، مما تسبب في نقص صافي الدخل من 10% إلى 5% من صافي المبيعات .

النسب والمؤشرات Ratios

النسبة هي تعبير حسابي بسيط للعلاقة بين عنصر وآخر ، بمعني أن ينظر إلى كل عنصر كنسبة من عنصر آخر .

يمكن صياغة النسب والمؤشرات بعدة طرق ، وللتوضيح باستخدام نسبة التداول – حيث تعبر عن العلاقة بين الأصول المتداولة والالتزامات المتداولة ، فإذا كانت الأصول المتداولة 100.000 دولار والالتزامات المتداولة 50.000 دولار فيمكن القول أن نسبة التداول 2 إلى 1 (يكتب هذا 2 : 1) او يمكن القول بأن الأصول المتداولة 200% من الالتزامات المتداولة ، وكلا العبارتين يلخص العلاقة بشكل صحيح ، بمعني أن الأصول المتداولة ضعف الالتزامات المتداولة ، وتعتبر النسب مهمة بصفة خاصة في فهم القوائم المالية لأنها تسمح لنا بمقارنة معلومات قائمة مالية بمعلومات قائمة مالية أخرى ، فمثلا يتم مقارنة صافي الدخل (من قائمة الدخل) بإجمالي الأصول (من الميزانية) لمعرفة مدى كفاءة استخدام الإدارة للموارد المتاحة ، ولكي تكون النسبة مفيدة فإن القيمتين المقارنتين يجب أن تكونا مرتبطين بشكل منطقي ، وسوف نستخدم النسب بشكل مكثف في الأجزاء التالية من هذا الفصل لفهم أفضل للأبعاد الهامة للأنشطة المالية للمنشأة .

معايير المقارنة Standards of Comparison

يسعي المحللون الماليون بشكل مستمر للبحث عن بعض معايير المقارنة لمعرفة ما إذا كانت العلاقات التي وجدوها مفضلة أم غير مفضلة وذلك عند استخدام التغييرات بالقيم والنسب ، والنسب الاتجاهية ونسب المكونات والنسب والمؤشرات ، وهناك معيارين همـا : (1) الأداء الماضي للشركة ، (2) أداء الشركات الأخرى في نفس الصناعة ، (لأغراض الإدارة الداخلية ، توجد مقارنة أخرى هامة مع القيم المتوقعة أو المخططة بالموازنة) .

الأداء الماضي للشركة Past Performance of the Company

إن مقارنة المعلومات المالية للفترة الحالية بالمعلومات المماثلة للأعوام السابقة تعطي بعض الأسس للحكم على ما إذا كانت حالة المنشأة في تحسن أم تدهور ،

أحيانا يطلق على مقارنة البيانات عبر الزمن مصطلح التحليل الأفقـي **Horizontal** للتعبير عن فكرة عرض البيانات لعدد من الفترات المتعاقبة ، ويمكن التمييز بينه وبين التحليل الرأسي **Vertical** أو الثابـت **Static** الـذي يـشير إلـى عـرض المعلومات المالية لفترة محاسبية وحيدة .

بالإضافة إلى تحديد ما إذا كان موقف الشركة في تحسن أم تـدهور ، فـإن التحليل الأفقي قد يساعد في إجراء تقديرات للتوقعات المـستقبلية ، نظـرا لأن التغييرات قد تعكس اتجاهها في أي وقت فإن استخدام الاتجاهات الماضـية فـي التخطيط للمستقبل يتضمن قدر من المخاطر بالطبع .

ويتمثل عيب التحليل الأفقي في أن المقارنة مع الماضي لا تقوم أي أسـاس للتقييم بشكل مطلق فصافي دخل 5% من مبيعات العام الماضي و3% من مبيعات هذا العام يوضح في الواقع أن هناك تحسنا ، ولكن إذا كان هناك دليل أن صـافي الدخل يجب أن يكون 7% من المبيعات فإن نتيجة كلا العامين غير مفضلة .

معيار الصناعة Industry Standard

يمكن التغلب على حدود التحليل الأفقي إلى حد ما من خلال إيجاد علامـات إرشاد أو مقياس مقارن **Benchmark** ملائمة لقياس أداء شـركة مـا ، وتتمثـل علامات الإرشاد المستخدمة من قبل معظم المحللين في أداء الـشركات المماثلـة والتي يمكن مقارنتها بها ومتوسط أداء عدة شركات في نفس الصناعة .

وعندما مقارنة شركة معينة بمنافسيها أو بمتوسطات الصناعة ، فإن نتائجهـا ستكون سليمة فقط إذا كانت الشركات قابلة للمقارنة بشكل منطقي فـي الـسنوات الأخيرة فإنه يصعب تعريف مصطلح الصناعة **Industry** نظرا للعدد الكبير من الشركات المتنوعة التي تكونت ، وحتى الشركات التي تقع في نفس الصناعة قـد تكون غير قابلة للمقارنة في العديد من المجالات .

جودة ونوعية الأرباح Quality of Earnings

تعتبر الأرباح هي دماء الحياة **Lifeblood** بالنسبة لمنشأة الأعمال ، فلا توجد منشأة تستطيع البقاء طويلا وتحقق أهدافها الأخرى إذا لم تكن قادرة على تحقيق الأرباح ، فالخسائر المستمرة تستنزف الأصول وحقوق الملكية وتترك الشركة تحت رحمة الدائنين ، وعند تقييم مستقبل الشركة فإننا لا نهتم بالمبلغ الإجمالي للأرباح فقط بل أيضا بمعدل **Rate** العائد على المبيعات وعلى إجمالي الأصول وعلى حقوق الملكية ، بالإضافة إلى أننا يجب أن ننظر إلى ثبات الأرباح ومصدرها ، فمثلا يعتبر تحقيق أرباح شاذة **Erratic** عبر فترة من السنوات شيئ مرغوب فيه بدرجة أقل من تحقيق مستوي ثابت من الأرباح وتحقيق أرباح متزايدة يعتبر مفضلا عن تحقيق أرباح ثابتة .

أن تحليل مبيعات وأرباح خطوط المنتج الرئيسية يعتبر مفيدا عند تقييم الأداء المستقبلي للشركة . فشركات القطاع العام تضمن قوائمها المالية ملاحق إضافية توضح مبيعات وأرباح خطوط المنتجات والمناطق الجغرافية ، وتساعد هذه الملاحق المحللين الماليين في التنبؤ بأثر التغييرات في طلب المستهلك لأنواع معينة من المنتجات على الشركة .

يعبر المحللون الماليون غالبا عن رأيهم بأن أرباح أحد الشركات أعلى جودة من أرباح الشركات المماثلة الأخرى ، ويظهر مفهوم جودة ونوعية الأرباح **Quality of Earnings** لأن إدارة كل شركة يمكن أن تختار من بين عدة مبادئ وطرق محاسبية تعتبر كلها مقبولة قبولا عاما . وغالبا ما تقع إدارة الشركة تحت ضغط كبير للتقرير عن أرباح مرتفعة ، وقد يتم توجيه السياسات المحاسبية نحو هذا الهدف ، ولقد أشرنا إلى أثر الاختيار من بين طريقتي **FIFO** ، **LIFO** لتقويم المخزون واختيار سياسات الإهلاك على الأرباح المقرر عنها بالفترة الحالية ،

وللحكم على جودة الأرباح يجب أن يراعي المحلل ما إذا كانت الطرق والمبادئ المحاسبية المختارة بواسطة الإدارة تؤدي إلى قياس متحفظ للأرباح أم تميل إلى تضخيم الأرباح المقرر عنها .

جودة ونوعية الأصول والقيمة النسبية للدين

Quality of Assets and Retative Amount of Debt

بالرغم من أن مستوي مرض من الأرباح قد يكون مؤشر جيد لمقدرة الشركة في الأجل الطويل على سداد ديونها وإجراء التوزيعات ، إلا أننا يجب أن ننظر أيضا إلى هيكل الأصول ، وحالتها ودرجة سيولتها وتوقيت سداد الالتزامات ، وإجمالي قيمة الديون غير المسددة – فقد تكون الشركة رابحة ، ولكنها لا تستطيع سداد التزاماتها في موعدها ، وقد تبدو المبيعات والأرباح مرضيه ولكن المعدات وأصول المصنع قد تكون في حالة متدهورة نتيجة لسياسات الصيانة الرديئة ، وبراءات الاختراع القيمة قد تكون مستنفدة وقد تكون هناك خسائر جوهرية على وشك الحدوث نتيجة للتحرك البطيء للمخزون والمديونات المتعلقة بعمليات ماضيه، تتعرض الشركات ذات المديونية كبيرة القيمة غالبا إلى زيادات في معدلات الفائدة ، وإلى تخفيضات مؤقتة في التدفقات النقدية الداخلة .

أثر التضخم Impact of Inflation

إن القوائم المالية المعدة وفقا للتكلفة التاريخية لا تعكس تماما – أثناء فترة التضخم الجوهري – الموارد الاقتصادية أو الدخل الحقيقي **real** (وفقا لقيمتها الشرائية) لمنشأة الأعمال ، ولقد أوصى **FASB** أن تدرج الشركات في تقاريرها السنوية ملاحق إضافية توضع آثار التضخم على قوائمها المالية ، ويعتبر هذا الإفصاح الإضافي اختياري وليس إلزامي ، فمعظم الشركات لا تدرج هذه

الملاحق الإضافية نظرا للتكلفة العالية لإعداد هذه المعلومات ، بالإضافة إلى حقيقة أن مستخدمي القوائم المالية لا يجدون بصفة عامة أن تلك المعلومات مفيدة.

2/9 أهمية وطرق التحليل المالي في الفنادق

Methods of Financial Analysis in Hotels

يتطلب تحليل التقارير والقوائم المالية فهم أساسي بالأرقام ومن أين تأتي وكيف يتم تنظيمها وعرضها ، وماذا تعنى ، وما تقيسه وكيف يتم استخدامها . ذلك الجزء يناقش مفهومين ذات ارتباط بالأرقام بهدف تحليل القوائم المالية .

2/9/1 هدف دالة التحليل المالي

هناك طريقتين هامتين لاستخدام الأرقام في تشغيل الفنادق ، حيث تستخدمان لقياس الأداء المالي بالإضافة إلي تزويد الإدارة بأداة تستخدم في تشغيل الفندق .

A- لأغراض قياس الأداء المالي To Measure Financial Performance

توفر الأرقام طريقة لتحديد كيف يتم أداء العمل بالفندق ، أن قياس الأداء المالي يعتبر تاريخيا بطبيعته كما أنه يستخدم الأرقام والنتائج الفعلية من أعمال الفندق . وهى تشير إلي كيفية أداء وإنتاج الفندق كما أنه يقوم بمقارنة وتقييم ذلك الأداء بمقاييس محدده . وفى سبيل ذلك يتم الرجوع للخلف للتطلع إلى القوائم المالية الرئيسية الثلاثة التي تستخدم جميعها في قياس الأداء المالي .

توضح قائمة الأرباح والخسائر (**The Profit and loss (P&L** الايرادات والمصروفات والأرباح الخاصة بفترة زمنية محددة ، ففي كل فترة شهر ، وربع سنة ، أو سنة يتم تسجيل الأرقام المنتجة في قائمة الأرباح والخسائر والتي تشير إلي إذا ما كانت إيرادات وأرباح الفندق في تحسن أو انخفاض أو تظل كما هي .

أما الميزانية العمومية فإنها توضح الأصول والالتزامات وحقوق الملكية للفندق في فترة محددة . تشير تلك الأرقام إلي ما إذا كان الفندق في حالة مالية

أقوى عن طريق زيادة الأصول أو حقوق الملكية أو العكس ، أن الأرقام تــشير أيضا إلي كيف يتم تحويل استثمارات ... ى سواء ما إذا كان قد بدأ بمزيد مــن القروض مقارنة بحقوق الملكية أو بمزيد من حقوق الملكية مقارنة بالقروض .

أما قائمة التدفقات النقدية فإنها توضح مقدار النقدية الذي تم توليــده عــن طريــق الفندق وكيف يتم استخدامه بفعالية في تشغيل الفندق خلال فترة زمنيـــة محـــددة . أن النقدية والسيولة تعتبران في غاية الأهمية لنجاح الفندق ، وتشير الأرقام المـــسنة فـــي قائمة التدفقات النقدية إلي كيف يتم الحصول على النقدية واستخدامها .

B- لأغراض توفير أداة إدارية To Provide a Management Tool

توفر الأرقام وسيلة معينة للمديرين تمكنهم من التخطيط للمستويات المتباينـــة والمتعددة لحجم أعمال الفندق ، حيث يمكن أن يأخذ ذلك شكل التنبؤ بـــالإيرادات وجدولة الأجور وتطبيق ضوابط الرقابة على التكلفة ، والتوسع في أعمال الفندق أو إعداد الموازنة السنوية . أن الأرقام تعطى للمديرين تغذية عكسية عن أعمالهم ومن ثم تساعدهم على إجراء التغيرات والتعديلات الملائمة .

أن ذلك الجانب من استخدام الأرقام يعتبر ذو قمة كبيرة جدا حيث أنه يمثل عمليـــة أخذ أرقام المعلومات المقدمة وتطبيقها مرة أخرى بشكل عكسي مرتد لتشغيل الفندق .

2/9/2 دورة الإدارة المالية The Financial Management Cycle

من الأهمية بمكان فهم عملية دورة الإدارة المالية وكيف يتم توليـــد الأرقـــام واستخدامها في أعمال الفندق ، تتعامل تلك الدورة مع تدفق واستخدام الأرقام في أعمال الفندق .

1- العمليات تنتج الأرقام Operations Produce The Numbers

أن كافة الأنشطة المرتبطة بالأعمال اليومية للفندق تنتج الأرقام التي تقـــيس الأداء ، ففي الفندق توفر العمليات اليومية الخدمات والبضائع للنزلاء متضمنا قسم

الغرف والأغذية والمشروبات والمحلات وأي قسم آخر ينتج عمليات المبيعات وبالتالي الأرقام المستخدمة في التحليل المالي .

أن المحاسبة هي التي تعد الأرقام وتوفر تقارير وقوائم مالية

Accounting Prepare The Numbers and Provide Financial Reports and Statements

في نهاية اليوم أو الأسبوع أو الشهر يتم تجميع وتلخيص والتقرير عن الأرقام الناتجة من كافة العمليات والأنشطة عن طريق قسم المحاسبة بالفندق . تصف تلك التقارير الأعمال والأنشطة ويتم توزيعها على المديرين الملائمين لفحصها واستخدامها.

أن المحاسبة والعمليات تقوم بتحليل الأرقام

Accounting and Operations Analyze The Number

أن العمليات المحاسبة تعمل معا لفحص وتحليل التقارير ، حيث يتم التطلع إلي التغيرات وأسباب التغير ونتيجة التغير من أجل فهم العمليات وتحديد السبل للتغيير والتحسن .

تستخدم العمليات الأرقام مرة أخرى لإدارة أنشطة الفندق

Operations Applies The Numbers back To The Business

بعد عمليات الفحص والمناقشات فإن مديري العمليات يقومون بإجراء أي تغيرات ضرورية على العمليات لتصحيحها أو تحسينها . أن القدرة على التحليل بسرعة وبدقة واتخاذ إجراءات التعديلات الضرورية تعتبر جزء هام لأي تشغيل للفندق . حيث يمكن ذلك من التحسين المستمر حتى تتوافر مزيد من الإنتاجية وخلق قيمة مضافة أكثر في المنتجات أو الخدمات التي يؤديها الفندق .

2/10 مقارنة الأرقام مع بعضها لأعطاء مغزى لها

Comparing Numbers To Give Meaning

يتطلب الأمر أن يتم مقارنة الأرقام بشئ معين حتى يتم إعطائها مغزي ومعني ، فمبيعات أحد الفنادق التي تبلغ مليون دولار في الشهر تشير إلى مستوي

المبيعات ، إلا أن الإجابة على استفسار ما إذا كان ذلك الرقم جيدا أم لا أو مقبول أو غير مقبول يتطلب إجراء مقارنة في مقياس أخر .

أن المفهوم الأساسي للتحليل المالي يقوم على مقارنة الأرقام المنتجة عن طريق العمليات برقم أخر يتم تحديده على اعتباره أنه سوف يشير الي ما اذا كان هناك زيادة أو انخفاض عن المبيعات الشهري المحققة . أن المقارنات الأكثر شيوعا تتمثل في الآتي :

1- السنة السابقة
2- الموازنة
3- التنبؤ
4- الشهر أو الفترة السابقة
5- أرقام مبدئية
6- أي هدف مقرر آخر

2/10/1 **السنة السابقة** Last Year

أن مقارنة النتائج المالية مع النتائج الفعلية للسنة السابقة تعتبر مقارنة مفيدة ، أن التقييم الأول للعمليات المالية يتمثل في بيان إذا ما كانت العمليات أفضل من العمليات في السنة السابقة . أن أفضل النتائج تتمثل في إذا كانت العمليات الفعلية للسنة الحالية أفضل من نظيرها في العام السابق أو المتضمنة في الموازنة ، أن النتيجة الأسوأ إذا ما كانت السنة الحالية آسوا من السنة السابقة .

2/10/2 **الموازنة** Budget

يتم مقارنة النتائج المالية عن الشهر أو الفترة الربع سنوية أو عن السنة بالمقرر في الموازنة المقدرة ، أن الموازنة تمثل الخطة التشغيلية المالية الرسمية عن سنة واحدة للشركة ، تتضمن الموازنات الزيادات المخططة في الايرادات والأرباح بالإضافة إلى تحسينات الإنتاجية في التكاليف والمصروفات . أن مقارنة النتائج الفعلية بالموازنة يوضح ما إذا كانت أعمال الفندق تتحرك في اتجاه المخطط والمقدر بالموازنة وتقترب من الوفاء بها أم تزيد أو تنقص عن القيم المقدرة بالموازنة .

2/10/3 التنبؤ Forecast

أن التنبؤات تقوم على تحديث الموازنة ، فبينما يتم إعداد الموازنة مرة واحدة على مستوى إجمالي العام فإن التنبؤ يتم عملة بشكل متصل لتعديل أو بهدف الارتباط بظروف المنشأة الحالية . أن التنبؤات يمكن أن تكون أسبوعية أو شهرية أو ربع سنوية أو مرتين في السنة أو يمكن أن تطبق في نهاية السنة ، وتعتبر التنبؤات هامة حيث أنها تتسم بأنها أكثر حداثة كما أنها تساعد على تقدير أداء المنشأة مقارنة بالموازنة .

2/10/4 الشهر أو الفترة السابقة Previous Month or Period

تعتبر تلك المقارنات هامة حيث أنها تحدد الاتجاهات في تشغيل الفندق ، أن هدف أي مشروع يتمثل في التحسين بشكل مستمر ، أن فحص الأداء من شهر إلى شهر يشير إلى أتجاه وتوجه أعمال الفندق ، ويمكن أن توضح أيضا التحسينات التي يأمل مدير الفندق في تحققيها من نتائج تحسين الأعمال من أجل الاحتفاظ بتحرك الفندق نحو الاتجاه الصحيح .

2/10/5 التقديرات المبدئية الأولية Per forma

أن المشروع الجديد ليس لديه أي معلومات تشغيلية تاريخية ، لذلك فإن الإدارة والبنوك يعدون تقديرات مبدئية تأسيسا على ظروف السوق والعوائد المالية المتوقعة ، أن المعلومات المبدئية تمثل تقديرات أو توقعات عن اعتقادات الخبراء الماليون في أداء المشروع لعملياته في السنة الأولى من تشغيله. ويتم استخدام تلك التقديرات الأولية للسنة الأولى من أعمال المشروع وبعد ذلك يتم إحلاله بموازنات يتم أعدادها تأسيسا على الأداء الفعلي للسنة الأولى ، أن التقديرات يتم استخدامها لتكوين وتحديد توقعات مبدئية بالإيرادات والأرباح التي سوف تنتج التدفقات النقدية الضرورية لإعادة سداد القروض والاستثمارات .

2/10/6 الأهداف الأخرى Other Goals

عادة ما تحدد المنشأة أهداف أخرى أو مقاييس مرجعية لمقارنة الأداء الفعلي بها . وكأمثلة على ذلك هامش الربح المحسن للوفاء بأهداف مقررة أو تحقيق مستويات محددة من الايرادات أو الدخول في أسواق جديدة .

وللتوضيح يفترض أن مبيعات الفندق الشهرية الحالية 1000000$ ، ويفترض أنه في السنة السابقة كانت المبيعات الشهرية 950000$ ، ومن هنا يتضح أن هناك زيادة بمقدار 50000$ والتي تشير إلى وجود تحسن جيد نتيجة زيادة المبيعات ، ومع ذلك فإذا كانت المبيعات الشهرية بالموازنة 1100000$ فإن ذلك يشير إلى انخفاض المبيعات عن المقدر بالموازنة بمقدار 100000$ وهذا أمرا غير جيدا .

وبتحليل أداء المبيعات الشهرية الحالية التي تبلغ 1000000$ يتضح أن هناك زيادة في المبيعات 50000$ عن السنة السابقة ، إلا أن هناك انخفاض عن الموازنة بمبلغ 100000$ ، ومن ثم فإن الأداء كان جيدا وسيئا أيضا ، وربما السؤال الآخر الذي ينبغي طرحه هو ما إذا كان رقم المبيعات المحدد بالموازنة مبالغا فيه أم لا ، حيث أن مقارنة المبيعات بالموازنة 1100000$ بالمبيعات الفعلية في السنة السابقة التي تبلغ 9500000$ تشير إلى وجود زيادة متوقعة في المبيعات بمبلغ 150000$ ، ويمكن أيضا قياس تلك الزيادة في صورة نسبة مئوية عن طريق قسمة الزيادة بمقدار 150000$ على مبيعات السنة السابقة بمبلغ 950000$ للحصول على النسبة المئوية للزيادة بالموازنة والتي بلغت 15.8%، وتشير تلك النسبة إلى وجود زيادة مبالغ فيها بالموازنة . حيث أن مدير الفندق سيكون سعيدا بوجود زيادة في المبيعات بمقدار 50000$ عن السنة السابقة (نسبة

زيادة تبلغ 5.3%) ، ومن ثم يتعين على المدير فحص السبب وراء تلك الزيـادة المقدرة بالموازنة بنسبة 15.8% وتحليل لماذا لم تتحقق .

عموما أن مقارنة الأرقام بشتى أخر يعتبر أمرا ضروريا لإعطاء مغزى لتلك الأرقام ، وهذا يعتبر هاما لاسيما بالنسبة لقوائم الأرباح والخسائر . ويتم تحليـل الميزانية العمومية وقائمة التدفقات النقدية بشكل أكثر تعمقا للبحث عن التغيـرات عن القوائم السابقة أو الأهداف أو المقاييس المرجعية مقارنة بالموازنات ، وعادة ما لا يكون هناك موازنة لهاتين القائمتين ولذلك السبب عادة ما يـتم مقارنتهمـا بالشهر أو الفترة السابقة أو بهدف معين ، وغني عن القول فإن تلك المقارنة لأي تقرير مالي مع الفترة السابقة (شهر أو سنة) أو الموازنة أو التنبؤات أو التقديرات أو بهدف مقرر يكون لأغراض إعطاء مغزى للأرقام التي يتضمنها ، وفى ضوء ذلك يمكن الإشارة إلي ما إذا كانت العمليات قد تحسنت أم لا .

2/11 قياس التغير لشرح الأداء Measuring Change To Explain Performance

أن أحد أكثر العناصر أهمية في التحليل المالي هي توفير المقدرة على تحديد أين تحدث التغيرات وما الذي يسبب تلك التغيرات . فـي الفنـادق الكبيـرة ذات الأقسام والخدمات المتعددة فإن التقارير المالية للتحليل المالي الفعال يجب أن تحدد موقع القسم الذي حدث به تغير وتحديد أسباب ذلك التغير . هل حدث التغير فـي الايرادات – وإذا كان الأمر كذلك هل ذلك التغير قد حدث في الحجم أم السـعر ؟ أم أن ذلك التغير قد حدث في المصروفات ، وإذا كان الأمر كـذلك هـل حـدث التغير في تكلفة المبيعات؟ أم الأجـور؟ أم المزايـا؟ أم المـصروفات التـشغيلية الأخرى؟، هل ذلك التغير قد حدث في المصروفات المباشرة أم المصروفات غير المباشرة أم في المصروفات المتغيرة أم المصروفات الثابتة ؟، هل التغير قد حدث في قسم واحد أم كثير من الأقسام، هل تأثرت العمليات بتغيرات موجبة أم سالبة؟.

يتم تحديد التغيرات عن طريق مقارنة الأداء الفعلي بالأداء السابق ، أو بهدف أو مقياس أخر محدد . تلك التغيرات يمكن أن تكون خاصة بأحد الشهور أو فترة ربع سنوية أو سنة واحدة . وكلما زادت الد 'ومات التي تم الحصول عليه . صوص ذلك التغير كلما كان هناك احتمال أفضل باتخاذ قرار جيد للاستجابة لتلك التغيرات .

يتم قياس التغيرات سواء أكانت موجبة أم سالبة في صورة وحدات أو قيم بالجنية أو في صورة نسب مئوية . أن تلك المقاييس الثلاثة يمكن أن تشير إلى الكثير عن أداء الفنادق ، فـ المثال المتقدم بلغت المبيعات الشهرية الحالية مبلغ 1000000$ ، وقد كانت هناك زيادة نقدية عن مبيعات السنة السابقة بمبلغ +50000$ وبنسبة مئوية ٠.5% عن السنة السابقة أيضا . وتعتبر تلك الزيادة بمثابة تغير بالموجب .

وبأداء نفس عملية التحليل المالي عن طريق مقارنة مبيعات الشهر بمبلغ 1000000$ بالمبيعات المناظرة في الموازنة يتضح أنها تقل بمبلغ 100000$ وبنسبة مئوية 9.1% ، ومن ثم يوجد تغير بالسالب نتيجة مقارنة رقم المبيعات للشهر بالموازنة .

أما القياس الأخير فهو يرتكز على الوحدات ، فإذا كانت المبيعات الإجمالية للشهر بمبلغ 1000000$ تتعلق بإيرادات الغرفة ، فإن الوحدة ستكون عدد الغرف التي تم بيعها وسوف تشير التقارير المحاسبية إلى عدد الغرف التي تم بيعها وتحديد متوسط معدل الغرفة ، وبافتراض أن متوسط معدل الغرفة 80$ فإنه يمكن حساب عدد الغرف المباعة عن طريق قسمة إجمالي مبيعات الغرف بمقدار 1000000$ على متوسط معدل الغرف 80$ ونتيجة لذلك يتم الحصول على عدد 12500غرفة مباعة . ويجب أن يقابل ذلك عدد الغرف المباعة في القرير المحاسبي .

مما سبق يتضح عدد الغرف المباعة (الحجم) وتبلغ 12500 غرفة ، إلا انه لم يتم التعرف على ما أن ذلك يعتبر جيدا أم لا مقارنة بمبيعات الشهر في السنة السابقة (950000$) ، أن الإجابة سوف تأتى من التقرير المحاسبي في السنة السابقة . وإذا ما أشار ذلك التقرير إلى أن متوسط المعدل الخاص بالسنة السابقة كان 78$ ، وكان هناك عدد 12180 غرفة مباعة ، فإنه يمكن ضرب ذلك معا للحصول على مبيعات شهرية بمبلغ 950000$ ، والآن يمكن مقارنة الحجرات المباعة الفعلية لذلك العام 12500 بعدد الحجرات المباعة في السنة السابقة 12180 ، ويمكن أيضا أن تتم مقارنة متوسط المعدل لتلك السنة 80$ بمتوسط المعدل في السنة السابقة 78$.

يوضح الجدول رقم (2/6) عملية حساب الزيادات من السنة السابقة بالقيمة والوحدة والنسبة المئوية للمبيعات الشهرية للسنة الحالية بمبلغ 1000000$.

2/12 استخدام النسب المئوية في التحليل المالي

Using Percentages in Financial Analysis

أن النسب المئوية تعتبر أحد أرقام الطرق الثلاثة التي تستخدم لقياس الأداء المالي ، حيث توفر بعد إضافي أو رؤية أو زاوية في التحليل المالي . أن النسب المالية تقيس العلاقات والتغيرات حيث أنها دائما ما تتضمن رقمين .

2/12/1 حساب النسب المئوية Calculating Percentages

أن النسب المالية تمثل نتيجة الربط بين رقمين لتحديد العلاقة بينهما ، أن التغير في أحد الأرقام يغير النسب المئوية الناتجة . ويمكن أن يتغير كلا الرقمين ، وعندما يحدث تغير في النسبة المئوية من المهم معرفة أي رقم تغير وما الذي سبب ذلك التغير . على سبيل المثال :

النسبة المئوية لتكلفة الأجور يساوى قيمة مصروف الأجور مقسوما على قيمة الإيراد المرتبط .

فإذا كان مصروف أجور القسم 350$ وكان إيراد القسم 1000$ فإن النسبة المئوية لتكلفة الأجور يمكن أن تتزايد أو تنخفض بطريقتين ، فقد تنشأ تكلفة الأجور المتزايدة من زيادة مصروف الأجور الفعلي أو من انخفاض الايرادات . وبالاستمرار في نفس المثال يتضح :

جدول رقم (2/6)

مقارنة المبيعات الفعلية بالسنة السابقة

متوسط المعدل	الغرف المباعة	المبيعات	
$80	12500	$1000000	السنة الحالية
$78	12180	$950000	السنة السابقة

الإجابات على الجدول السابق

مقارنة المبيعات الفعلية بالسنة السابقة

متوسط المعدل	الغرف المباعة	المبيعات	
$80	12500	$1000000	السنة الحالية
$78	12180	$950000	السنة السابقة
$2	320	$50000	الاختلاف بالقيمة
+ 2 – 6%	20.6%+	50.3%+	الاختلاف بالنسبة المئوية

1- مصروف الأجور 400$ / إيراد القسم 1000$ = 40% النسبة المئوية للأجور.

2- مصروف الأجور 350$ / إيراد القسم 875$ = 40% النسبة المئوية لتكلفة الأجور .

فإذا ما زاد مصروف الأجور سيتعين تحليل أرقام تكلفة العمل لتبين أين حدثت الزيادة وما الذي سبب تلك الزيادة .

في المثال الأول فإن مصروف الأجور قد زاد من 50$ إلى 400$ إلا أن إيراد القسم قد ظل كما هو دون تغير عند 1000$. وهذا لا يعتبر أمرا جيدا حيث تم إنفاق 50$ زيادة على الأجور دون وجود زيادة في الايرادات ، ومن ثم فإن تشغيل الفندق يصبح أقل إنتاجية .

أما في المثال الثاني فإن تكلفة الأجور ظلت كما هي دون تغير عند 350$ ، إلا أن إيراد القسم قد انخفض بمقدار 125$ حيث وصل إلى 875$ ، وهذا لا يعتبر أيضا أمرا جيدا حيث تم إنفاق نفس المقدار على الأجور 350$ إلا أنها أدت إلى مبيعات أقل بمقدار 875$ ، مره أخرى فإن تشغيل الفندق مازال أقل إنتاجية .

وعندما يتم تحديد أين حدثت التغيرات يمكن بعد ذلك البحث عن أسباب التغيرات وإجراء أي تعديلات ضرورية لتحسين الأعمال ، وسوف يكون التصرف التصحيحى مختلفا في كل مثال . ففي المثال الأول سوف يتم التطلع إلى إجراء جدولة التغيرات للرجوع إلى تكلفة أجور بنسبة 35% ، أما في المثال الثاني سوف يتم التطلع إلى قسم المبيعات تسوية ما الذي أحدث الهبوط في المبيعات إلى 875$ ولتحديد كيف يمكن أن يتم تصحيحه . في أي الحالتين سوف يكون هناك دور هام للتحليل المالي لإجراء أي تغيرات ضرورية في جدولة تكلفة العمل لتعديل التنبؤ في أحجام الإنتاج ومبيعاتها المقابلة

2/12/2 ما الذي تقيسه النسب المئوية What Percentages Measure

أن النسب المئوية تقيس العلاقات والتغيرات ، وكمثال على العلاقات المثال السابق الخاص بتكلفة الأجور ، حيث تشير تكلفة الأجور 35% إلى أن 35 قرش لكل جنيه إيراد يتم استخدام تكلفة الأجور المرتبطة مع إنتاج ذلك الجنيه من الإيراد . وكمثال أخر النسبة المئوية لتكلفة الطعام حيث تعنى النسبة المئوية لتكلفة الطعام الفعلية أن 40 قرش لكل جنيه إيراد طعام يتم استخدامها لدفع تكلفة الطعام المرتبطة لإنتاج جنيه واحد من الإيراد .

أن النسبة المئوية لتكلفة الطعام سوف تزيد أو تنقص تأسيسا على التغيرات في تكاليف الطعام أو إيرادات الطعام ، وحتى يصبح الأمر أكثر إنتاجية وربحية فإن مصروف الطعام الفعلي الذي يؤدى إلى مبيعات يتعين أن ينخفض أو يظل ثابتا في حين أن إيراد الطعام سيزيد ، وحتى يصبح الأمر أقل إنتاجية فإن تكلفة الطعام يتعين أن تزيد إلا أن إيراد الطعام سيظل ثابتا . وعن طريق التطلع إلى كل رقم وتحديد أي تغير يمكن تحليل الأرقام وتحديد ما الذي تغير وكيف يؤثر ذلك على الأداء التشغيلي .

وبالتطلع إلى مثال أخر للنسب المالية والتغير ، إذا ما زادت الايرادات من 1000$ إلى 1200$ فإن التغير الناتج بالدولار يمثل زيادة بمقدار 200$ الحساب التغير بالنسبة المئوية المرتبطة يتم قسمة الزيادة بمقدار 200$ عن الإيراد الأصلي بمبلغ 1000$ وتكون النتيجة 20% زيادة في الإيرادات . أن مقدار التغير دائما ما يتم قسمته عن طريق الأساس أو رقم البداية أو الرقم الأصلي . أن التغير بالنسبة المئوية يمكن أن يتم حسابه في الايرادات أو المصروفات أو الأرباح أو الأصول أو الوحدات أو الالتزامات أو حقوق الملكية أو أي حساب أخر محدد .

أن استخدام النسب المئوية في عملية التحليل المالي تتضمن ثلاثة خطوات الأولى تتمثل في تحديد وقياس التغير ، والثانية تتمثل في تحديد بسبب التغير ، والثالثة تتمثل في تطوير وتطبيق إجراء تصحيحي في الأعمال اليومية .

2/13 الأنواع الأربعة للنسب المئوية المستخدمة في التحليل المالي للفنادق

Four Types Of Percentages Used in Financial Analysis For Hotels

2/13/1 النسب المئوية لتكلفة أو المصروف

Cost Or Expense Percentages

تلك النسب تشير إلى قيم المصروفات التي ترتبط بالإيرادات والمبيعات المقابلة لها . أن الأمثلة السابقة لتكلفة الأجور وتكلفة الطعام توضح النسب المئوية للتكلفة . يمكن أن يتم حساب النسب المئوية للتكلفة لأي حساب مصروف أو أي نوع له تكلفة محددة مرتبطة به .

أن المعادلة الخاصة بالنسبة المئوية للتكلفة تتمثل في قيمة المصروفات مقسومة على قيمة الإيراد المناظر ، على سبيل المثال يفترض أن إيرادات الغرف عن شهر يناير قد بلغت 40000$ ، وان تكاليف الأجور قد بلغت 5000$ ، وأن تكاليف المزايا قد بلغت 2000$، وان تكاليف الاحتياطيات قد بلغت 4000$، وأن تكاليف البياضات وقد بلغت 1500$، وقد تكون معادلة المصروف على النحو التالي: التكلفة / إيراد القسم ، وتصبح النسب المئوية للتكلفة لشهر يناير على النحو التالي :

تكلفة الأجور = 12.5% ($40000 / $5000)

تكلفة المزايا = 5.00% ($40000 / $2000)

تكلفة الاحتياطي = 10.00% ($40000 / $4000)

تكلفة البياضات = 3.8% ($40000 / $1500)

2/13/2 النسب المئوية للربح Profit Percentages

أن النسب المئوية للربح تشير إلى مقدار قيمة الإيراد الذي يظل ثابتا بعد أن يتم سداد كافة المصروفات . حيث يتم قياس الأرباح بالقيمة والنسب المئوية، حيث يقيس مقدار الربح مقدار المبيعات بالجنيه التي تظل بعد طرح التكاليف والمصروفات ، أما النسب المئوية للربح ، فإنها يمكن تطبيقها على مستويات مختلفة من الأرباح : أرباح القسم ، إجمالي أرباح التشغيل .

وتعتبر النسب المئوية لربح القسم هامة حيث أن كل قسم يمثل مركز ربحية له نسبة مئوية مختلفة للربح مما يترتب عليه ربحية مختلفة للقسم ، على سبيل المثال فإن قسم الغرف عادة ما يكون له مدى ربح للقسم يتراوح ما بين 65% إلى 75% ، أما قسم الطعام فعادة ما تتراوح نسبة ربحيته ما بين 30% إلى 40% ، أما قسم أرباح محل التجزئة في قاعة الانتظار بالفندق فإنه يتراوح ما بين 25% إلى 35% أما نسبة أرباح المطعم فعادة تكون حوالي ما بين صفر إلى 10% ، ومن الممكن أيضا أن تعمل المطاعم بخسارة ، لذلك يكون لها نسبة مئوية سالبة ويشار إليها بالنسبة المئوية لخسارة المطعم بدلا من النسبة المئوية لأرباح المطعم.

2/13/3 النسب المئوية المختلطة Mix Percentages

تشير النسبة المئوية المختلطة إلى إجمالي نسبة الأرباح التي تأتى من أقسام مختلفة ومقدار ما يضيفه كل قسم إلى ذلك الإجمالي .

ويمكن أن يتم قياس النسب المئوية المختلطة بالوحدات أو بالجنيهات (الدولارات) ، وهى تعتبر مفيدة لأنها توفر مقياس كمي لكل جزء من الكل .

تحدد النسب المئوية لخلطة المبيعات نصيب أو مقدار كل قسم مبيعات يضيفه إلى إجمالي المبيعات ، وفيما يلي مثالا على خلطة مبيعات الفندق .

القسم	المبيعات بالدولار	النسبة المئوية المبيعات
مبيعات الغرف	$1000	%50
مبيعات الطعام	300	%15
مبيعات المشروبات	200	%10
مبيعات الحفلات	500	%25
إجمالي المبيعات	$2000	%100

فإذا كان لكل قسم نفس النسبة المئوية للربح فإن النسبة المئوية لخلطة المبيعات لن تكون مفيدة ، حيث في تلك الحالة فإن نفس مقدار الربح سوف تنتج من كل دولار إيراد بغض النظر عن القسم ، ومع ذلك فإن النسب المئوية لربح القسم الفعلية تكون مختلفة جدا كما تم توضيحه فيما سبق ، وللتوضيح يفترض أضافه النسب المئوية لربح القسم إلى ذلك المثال :

القسم	الربح النسبة المئوية	المبيعات بالدولار	خلطة المبيعات النسبة المئوية	الربح بالدولار	خلطة الربح النسبة المئوية
مبيعات الغرف	%70	$1000	%50	$700	%70.7
مبيعات المطعم	%10	300	%15	30	%3.5
مبيعات المشروبات	%30	200	%10	60	%6.1
مبيعات الحفلات	%40	500	%25	200	%20.2
إجمالي المبيعات / الأرباح		$2000	%100	$990	%100

والآن يمكن التوصل إلى استنتاجات إضافية بخصوص المبيعات والأرباح الشهرية :

- أن قسم الغرف انتج 50% من المبيعات إلا انه أسفر عن 70.7% من إجمالي الأرباح بالدولار .
- أن قسم المطعم أنتج 15% من المبيعات ولكن أسفر عن 30% فقط من إجمالي الأرباح بالدولار .

- أن قسم المشروبات أنتج 10% من المبيعات ولكن أسفر عن 6.1% من إجمالي الأرباح بالدولار .
- أن قسم الحفلات قد أنتج 25% من المبيعات بالإضافة إلى 20.2% من إجمالي الأرباح بالدولار .

تلك المعلومات تشير إلى أن قسم الغرف هو المساهم الرئيسي في كل من المبيعات والأرباح . ومن ثم فإن ذلك القسم يجب أن يكون له الأولوية الرئيسية . أما قسم حفلات فهو يمثل ثاني أعلى مساهم في الأرباح سواء بالدولار أو بالنسب المئوية ، ومازال من الأهمية أن يتم التركيز على أعمال قسم المطعم والمشروبات رغما انهما لم يساهما إلا بنسبة 9.1% معا ، إلا أنهما يحققان 25% من المبيعات .

أن تلك النسب المئوية المختلطة توفر مجرد أمثلة على النسب المئوية لخلطة المبيعات والأرباح ، ويمكن أيضا أن يتم حساب نسبة مئوية لذلك الخليط للوحدات المباعة أو القطاع السوقى أو فترات المناسبات أو أي وحدة أخرى يتم قياسها وتسجيلها . وفيما يلي أمثلة على قطاعات السوق للغرف المباعة أو خلطة فترة وجبات بالمطعم ، حيث يتم إيضاحها على أساس الوحدات ، والغرف المباعة أو طبقا لحساب العميل .

قطاعات السوق للغرف المباعة			فترات وجبات المطعم		
	الغرف المباعة	النسبة المئوية للخلطة	فترة الوجبة	العملاء	النسبة المئوية للخلطة
عابرة	1500	%60	القطار	325	%41.7
مجموعة	700	%28	الغذاء	190	%24.3
عقد	300	%12	العشاء	265	%34.0
الإجمالي	2500	%100	الإجمالي	780	%100

2/13/4 تغير النسبة المئوية Percentage Change

تلك النسبة المئوية تعتبر هامة حيث أنها تقيس التقدم أو النقص في التقـدم ، والسؤال المثار هو هل مبيعات المطعم تتزايد أو تنخفض مقارنة بالشهر السـابق؟ وأي فترة وجبات توضح التحسن الأكبر هل الإفطار أم الغذاء أم العشاء ؟ وهل تتزايـد المبيعات بسبب وجود زيادة في عدد العملاء أو بسبب زيادة متوسط الـشيكات ؟ هـل التغير في النسبة المئوية توفر تلك المعلومات .

يتم حساب التغير في النسبة المئوية عن طريق قسمة مقدار التغير بالـدولار (الزيادة أو الانخفاض) على المقدار الأصلي (الأساسي) ، ففي المثال السابق فـإن التغير أو الاختلاف سيتم حسابه عن طريق طرح نتائج الشهر الفعلية أو الحاليـة من الأساس أو الشهر السابق ، بعد ذلك يتم قسمه مقدار التغير هذا على الأسـاس أو الشهر السابق بعد ذلك يتم قسمه مقدار التغير علي الأساس أو في ذلك المثـال نتائج الشهر السابق ، على سبيل المثال فأن مبيعات ذلك الشهر تبلغ 4800$ مقارنة بمبيعات الشهر السابق بمقدار 4500$ ويترتب على ذلك اختلاف بمقدار 300$. ومن هنا يكون من الأهمية أن يتم ربط الأرقام بالأعمال الفعليـة . تـؤدى تلـك العمليات الحسابية إلي اختلاق بمقدار 300$. وبعد ذلك يتم التعرف على وجـود اختلاف موجب ، حيث أن مبيعات الشهر الحالي (بمقدار 4800$) أكبـر مـن مبيعات الشهر السابق بمقدار 4500$.

2/14 الاتجاهات في التحليل المالي Trends in Financial Analysis

أن تحليل الاتجاهات يعتبر هاما للغاية من حيث أنه يوضح أنجاه أو تحـرك أعمال الفندق أو الصناعة أو الاقتصاد القومي والدولي ، أن فهم الأنواع المختلفة

للاتجاهات وكيف تؤثر على أعمال الفندق يعتبر جزءا هاما في التحليل المالي ، ومن هنا يتعين مناقشة أنواع تلك الاتجاهات .

2/14/1 الاتجاهات قصيرة وطويلة المدى Short and Long-Term Trends

من المهم التطلع إلي كل من الاتجاهات قصيرة وطويلة الأجل ، حيث أن الاتجاهات قصيرة الأجل (التي تقل عن 90 يوم) غالبا ما تتضمن فترة موسمية أو دورات أعمال متوقعة أو الصناعة ، أن الفندق الذي يتجه ببطئي لأسفل بسبب الموسمية أو دورة الصناعة يجب أن يتم تقييمه بشكل مختلف عن الفندق الذي يتجه ببطئي لأسفل بسبب المنافسة المتزايدة أو جودة المنتج أو الخدمة أو مشاكل التسعير ، أما الاتجاهات طويلة الأجل فإنها تعتبر أفضل في تقييم المنتجات أو الخدمات لاسيما عندما يتم مقارنته بأداء المنافسين أو الصناعة .

وعندما يتم النظر إلي الأداء الشهري للفندق من الأهمية أن يتم التمييز بين الأداء المالي الفقير لاحد الشهور والأداء المالي الفقير لشهور عديدة ، ومن النمطي أن يكون لدى الفندق مشكلة أو حدث في أحد الأوقات يؤدى إلي أداء يقل عن المتوقع في أحد الشهور ، أن أحد الشهور في حد ذاته لا يشكل اتجاه أو علامة على مشكلة رئيسية أو طويلة الأجل ، ومع ذلك فمن الأهمية أن يتم تصحيح أي أداء فقير لمنعه من أن يظل مشكلة مستمرة .

فإذا ما كان لدى الفندق أداء فقير لشهور عديدة فإن ذلك يمثل الاتجاه الذي يشير إلي وجود علامة تحذير أو إنذار إلي وجود مشاكل رئيسية طويلة الأجل ، وقد تضطر الإدارة إلي القيام بتقييمات وتحليلات رئيسية لتحديد ما الذي يسبب الأداء الفقير المستمر وكيف يمكن أن يتم تصحيحه . أن تصحيح سبب الأداء الفقير لشهور عديدة أو للسنة تعتبر مهمة أهم و أكبر من مجرد تصحيح أحد المشاكل التي يتأثر بها شهر واحد فقط .

2/14/2 اتجاهات الإيراد والمصروف والربح

Revenue, Expense and Profit Trends

أن كافة تلك الاتجاهات توضحها قائمة الأرباح والخسائر ، حيث أن كل اتجاه فردى يتم مقارنته باتجاهين لتحديد ما إذا كان الأداء المالي يتحسين أو يهبط . على سبيل المثال إذا ما اتجه الإيراد لأعلى وظل المصروف ثابتا كما هو فإن اتجاه الربح يجب أن يكون في اتجاه لأعلى أيضا ، تقسم تلك الاتجاهات بأنها جيدة وذات علاقات جيدة بين الايرادات والمصروفات والأرباح ، ومع ذلك فإذا كانت الايرادات ذات اتجاه تصاعدي وأن المصروفات ذات اتجاه تصاعدي بمعدل أسرع فإن ذلك سوف يؤدى إلى أرباح أدنى ، ولا يعد ذلك اتجاه جيد ، وللأهمية القصوى يتعين التحقق من اتجاه الايرادات والمصروفات وتأثير ذلك على زيادة أو تخفيض الأرباح ؟ بشكل متكافئ من الأهمية تحديد اى من تلك الاتجاهات الثلاثة تتزايد أو تنخفض بشكل أسرع أو ابطئ من الاثنين ؟ ، على سبيل المثال إذا ما كانت المبيعات تتزايد بنسبة 5% وأن المصروفات تتزايد بنسبة 10% ، فإن الارباح تنخفض . أن الحالة الافضل لتزايد الارباح تصبح عندما تتزايد المبيعات وتنخفض المصروفات .

أن الاتجاهات المحققة وغير المنفصلة التى تؤثر على الانتاج والارباح يتم توضيحها على النحو التالى :

الاتجاهات التى تزيد الارباح	**الاتجاهات التى تخفض الارباح**
- تزايد الايرادات وانخفاض المصروفات .	- انخفاض الايرادات وتزايد المصروفات .
- تزايد الايرادات وثبات المصروفات .	- ثبات الايرادات وتزايد المصروفات .
- تزايد الايرادات بشكل أسرع من المصروفات .	- تزايد المصروفات بشكل اسرع من الايرادات .

2/14/3 اتجاهات الفندق والصناعة Company and Industry Trends

من الاهمية ان يتم مقارنة اتجاه الفندق مع اتجاه الصناعة والاقتصاد العـ
فهل يتمشى اتجاه الفندق مع اتجاه الصناعة والاقتصاد العام . هل اتجـاه الفنـ
نتيجة لنجاح أو فشل اعماله ، او نتيجة لظروف تؤثر على كامل الصناعة أم
للبيئة الاقتصادية العامة ، ان الاتجاه يمكن ان ينتج مـن أى مـن أو كـل تلـ
الظروف، ومن المهم ان يتم تحديد اسباب الاتجاهات الخاصة بالفندق والصناعـ
وبعد ذلك يمكن اجراء التصرف الملائم .

على سبيل المثال اذا ما هبطت ارباح الفندق بنسبة 10% عن السنة الـسـ
وانخفض متوسط الصناعة بنسبة تتراوح ما بين 8% الى 12% ، من ثم يمكـن
القول ببساطة ان انخفاض ارباح الفندق ترجع الى عوامل تتعلق بالفندق ذاتـه (وجـ
مشاكل او اداء داخلى غير قوى) وليس بسبب عوامل ترجع الى الصناعة ، ومع ذلـ
فإذا هبطت ارباح الفندق بنسبة 10% عن السنة السابقة ، وزادت متوسطات الـصناعة
بنسبة 2% ، من ثم يمكن القول بأن سبب انخفاض ارباح الفندق كانت بسبب مشاكل أو
اداء داخلى للفندق وليس بسبب عوامل تتعلق بالصناعة .

أن اسباب الانخفاض بنسبة 10% فى ربحية الفندق تختلف عما يحـدث فـى
الصناعة ، ويجب ان يتم معالجتها بوسائل مختلفة لتصحيح المشاكل وتحسين أوجه
النقص فى الفندق وحيث يمكن ان يتم تحقيق مستويات الارباح المرغوب فيها .

2/14/4 اتجاهات الاقتصاد العامة – القومية والدولية
General Economic Trends-National and International

أن العالم يتضاءل فى الحقيقة والمشاكل الموجودة فى بلدان اخرى أو اجـزاء
اخرى من العالم يمكن أن تؤثر على اداء اعمال الفندق فى احد البلدان ، حيث أن
معدل التضخم ومعدلات الفائدة ومعدلات البطالة وأدلة ثقة العملاء وعجز الموازنة

ومعدلات اسعار الصرف بالاضافة الى البيئات الاجتماعية والسياسية المختلفة جميعها تمثل عوامل يمكن أن يكون لها تأثيرات كبيرة على اعمال منشأة الاعمال عامة والفنادق خاصة ، والمثال الاكثر وضوحا والدراماتيكى هو الهجمة التى حدثت فى 11 سبتمبر 2001 والتى غيرت البيئة الاقتصادية والسياسية والعسكرية والاجتماعية لكل بلد فى العالم ، حيث أن كل صناعة ومشروع قد طور سياسات واجراءات واستراتيجيات جديدة للبقاء فى ظل بيئة سالبة ومضطربة .

عنصر اخر من التأثيرات الاقتصادية القديمة تتمثل فى فهم دورات النشاط ، فالنمو الاقتصادى والاسواق القوية المضطربة أو البيئات الاجتماعية والسياسية المستقرة لا يمكن ان تظل مستمرة للابد ، فهناك دورات اعمال قد تكون قصيرة (ستة شهور) وقد تكون طويلة (من خمس الى عشرة اعوام) تحدث فى انشطة الاعمال والاقتصاد العادية .

و يمكن ان يساعد التحليل المالى الفندق فى تحديد دورات النشاط ومبيعاتها وتحديد أفضل ممارسات التي تسمح بأفضل اعمال في اي بيئة إقتصادية .

الفصل الثالث

تنظيم وعمليات الأقسام التشغيلية بالفنادق

الفصل الثالث

تنظيم وعمليات الأقسام التشغيلية بالفنادق

Operating Departments Organization

محتويات الفصل

3/1 الخرائط التنظيمية Organizational Charts

حيث أن الفندق يعتبر مؤسسة ضخمة تحتوي علي عدد كبير من العاملين موزعين علي الأقسام المختلفة ولكل منهم واجباته ومسئولياته ، فهناك احتياج كبير لتنظيم الفعاليات والنشاطات المختلفة ولكل منهم واجباته ومسئولياته ، فهناك احتياج كبير لتنظيم الفعاليات والنشاطات المختلفة للعاملين في هذه الأقسام ، حيث يجب أن يعرف كل عامل بوضوح واجباته ومسئولياته وكذلك تفاصيل العمل المطلوب منه وكيفية تنفيذه ،من هنا كان لازما وجود خرائط تنظيمية للفندق .

والخرائط التنظيمية للفنادق عبارة عن مخطط تفصيلي للهيكل الإداري فيها يوضح توزيع مسئوليات العمل علي الإدارات المختلفة ، ومدي الارتباط والتنسيق بين الإدارات وبعضها البعض ، وبيان الوظائف والاختصاصات لهذه الإدارات .

والخريطة التنظيمية للفندق تمكن المدير من معرفة وظيفة كل فرد من العاملين في فندقة وكذلك مسئول كل قسم أو إدارة بالإضافة إلي أنها تعطي للموظفين في الفندق صورة واضحة عن من هو الرئيس المباشر وممن يأخذون التعليمات والأوامر المباشرة ومعرفة التسلسل الإداري المتبع .

والخريطة التنظيمية لأي فندق تعتمد بالطبع علي موقع وحجم هذا الفندق وعدد الغرف ودرجته وأماكن الخدمة المختلفة به ونوع التشغيل وطبيعة النظام الاقتصادي والإداري والتكنولوجي السائد في الدولة .

وعموما فإن الفندق السياحي ينقسم بصفة عامة إلي عديد من الأقسام التي يمكن تصنيفها إلي أقسام تشغيلية **Operational** وأقسام استشارية خدمية **Staff** علي النحو التالي :-

A- الأقسام التشغيلية

وهي تمثل الأقسام التي لديها علاقة مباشرة مع العملاء والنزلاء وهي التي تقوم بالتشغيل الفعلي للفندق ، وعادة ما تتضمن قسم الغرف بالإضافة إلي قسم الأغذية والمشروبات .

B- الأقسام الاستشارية

وهي تلك الأقسام التي تخدم كافة أقسام الفنادق وتزودها بالدعم والعون ، وعادة ما تتضمن أربعة أقسام رئيسية هي قسم المبيعات والتسويق ، قسم الموارد البشرية ، قسم المخازن والهندسية والصيانة بالإضافة إلي قسم المحاسبة .

وفيما يلي أمثلة علي الخرائط التنظيمية السائدة للفنادق(كبيرة ومتوسط وصغيرة):-

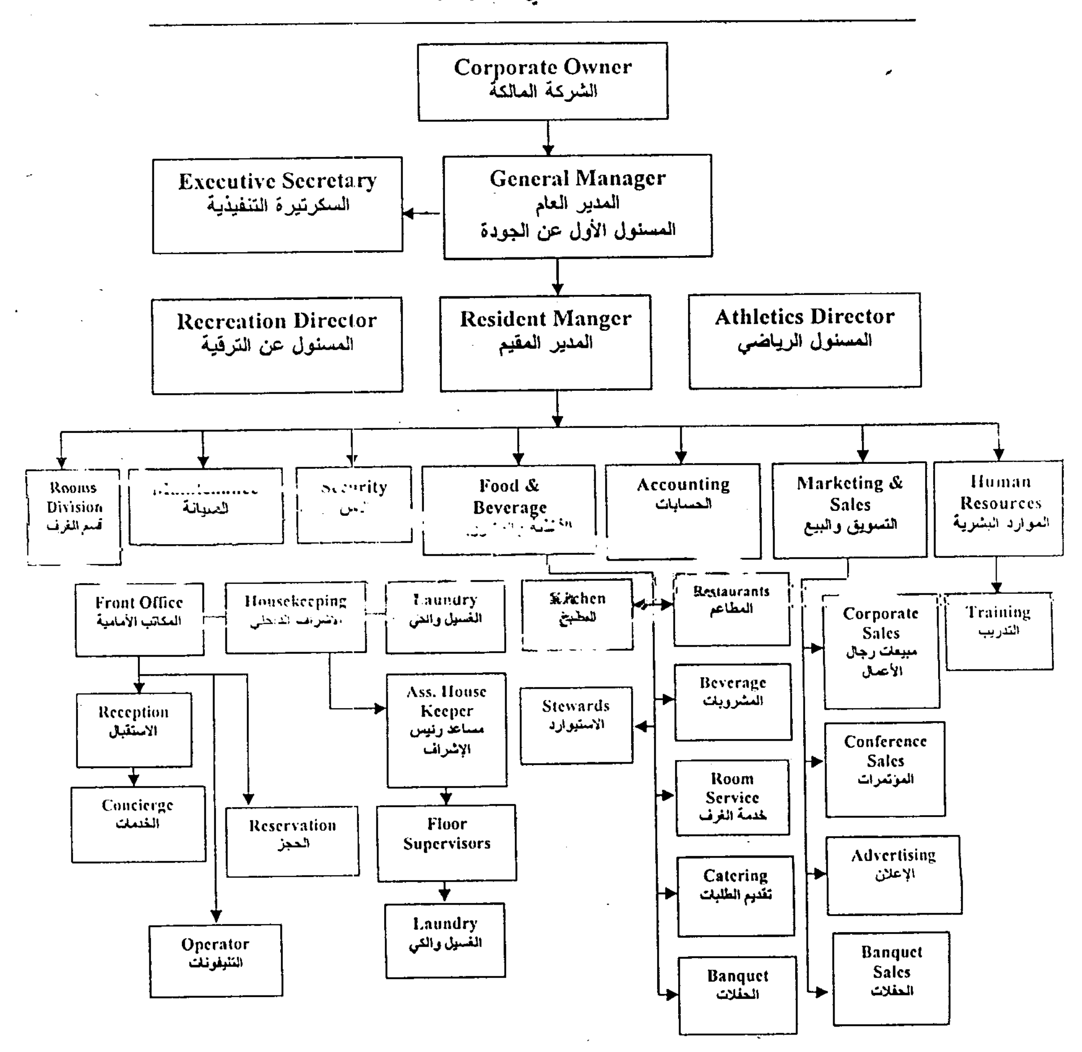
وهذين القسمين الهامين يطلق عليهما الواجهة الأمامية للفندق أو مركز الإيراد في الفندق حيث يحققان وحدهما حوالي 90% من مجمل الإيرادات وليس معنى هذا أن هذين القسمين أهم من الأقسام الأخرى مثل قسم الغسيل والكي " اللوندرى" والنادي الصحي ، التليفون ، الفاكس ، التلكس ، وموقف السيارات ، حمام السباحة، إيجار المحلات وغيرها من الخدمات والتسهيلات التي يقدمها الفندق للنزلاء والضيوف ، بل أن كل أقسام الفندق متساوية في الأهمية وتكمل بعضها البعض ولا غنى عن بعضها البعض ، فكل قسم يعمل بالتنسيق مع الأقسام الأخرى ولا يمكن استغناء عنها لإنجاز أعماله .

3/2 المكاتب الأمامية Front of Fices

يعتبر قسم الغرف **Rooms Department** من أهم أقسام الفندق حيث يمكن وصفه بأنه عقل وقلب الفندق ، ويتكون من المكاتب الأمامية **Front of Fices** ، والأشراف الداخلي **House Keeping** .

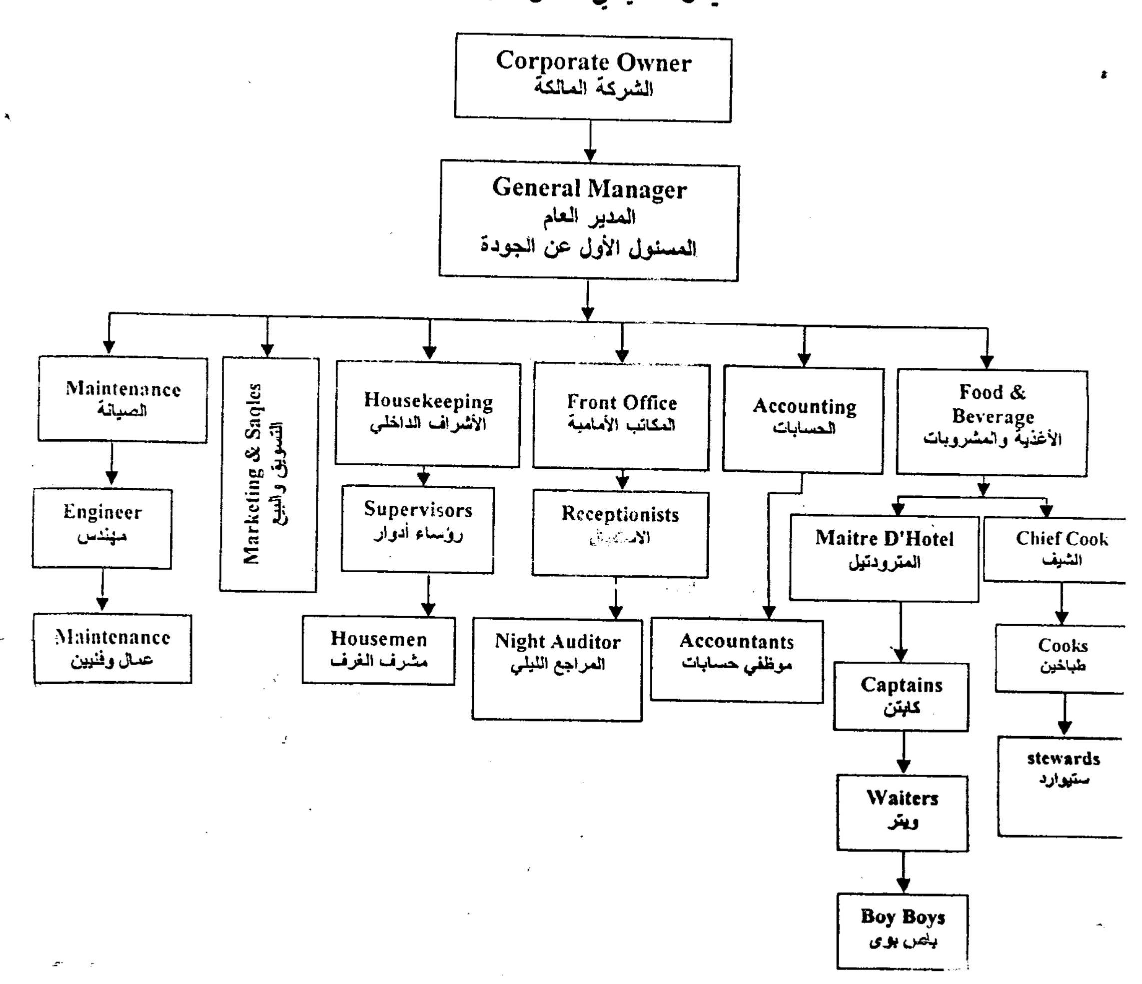
شكل رقم (3/1)

هيكل تنظيمي لفندق كبير



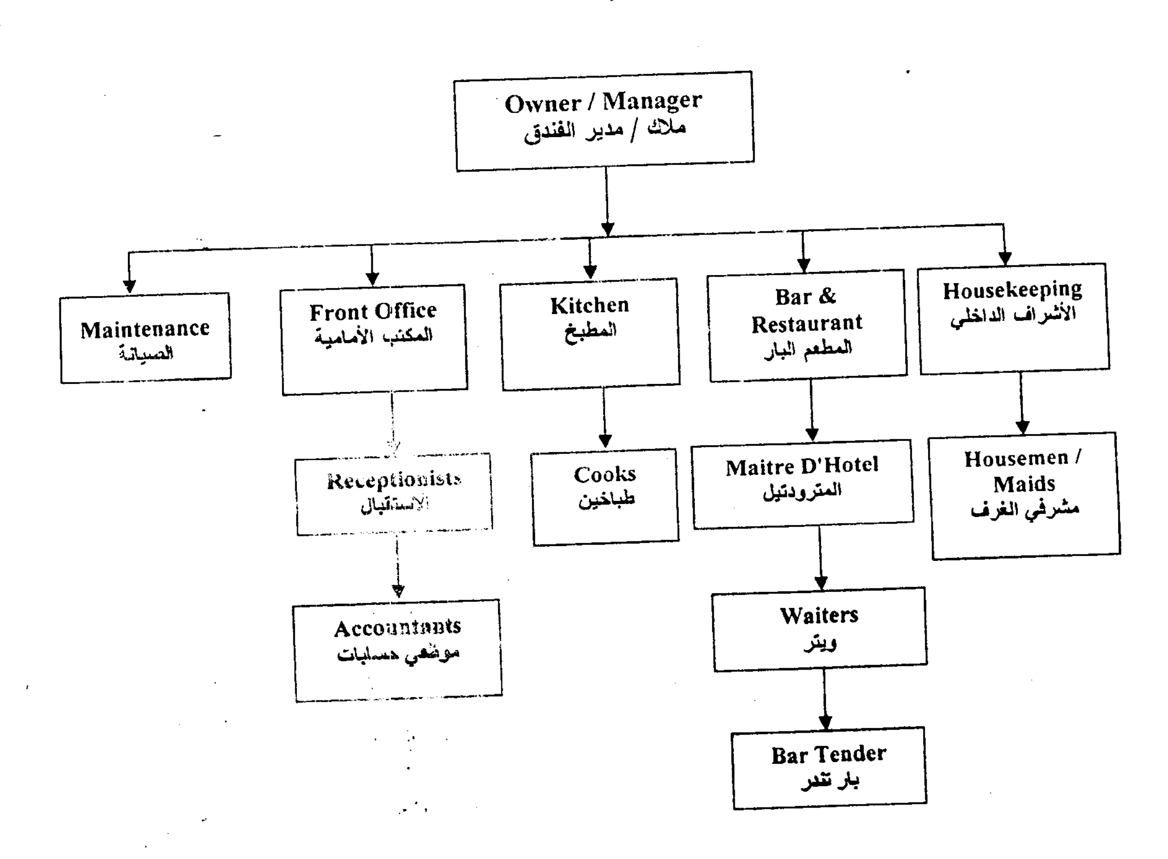
شكل رقم (3/2)

هيكل تنظيمي لفندق متوسط



شكل رقم (3/3)

هيكل تنظيمي لفندق متوسط



3/2/1 أنشطة المكتب الأمامي The Front Office

يعتبر قسم الحجز والاستقبال أو كما يطلق عليه " المكتب الأمامي" من أهم أقسام الفندق حيث فهو واجهة الفندق ، وحركة الاتصال بين النزلاء والإدارة كما أنه أول مكان يتصل به النزيل عند دخوله إلي الفندق لحجز غرفته وتسجيل حضوره واستلام المفاتيح ، يوضح الشكل (3/4) خريطة تنظيمية للمكتب الأمامي كما أنه أخر مكان يقف عنده النزيل لسداد تكاليف إقامته ومسحوباته ويقع بالصالة الرئيسية بالمدخل **Lobby** .

وحيث أن انطباعات النزيل نتيجة لأول لقاء له مع موظفي هذا القسم هي التي يحملها معه طوال مدة إقامته ، فإنه يمكن الحكم علي مدي كفاءة الإدارة عن طريق مستوي الخدمة التي يقوم بها موظفي هذا القسم تجاه نزلاء الفندق .

3/2/2 وظائف المكتب الأمامي

يتكون المكتب الأمامي في الفندق من مكاتب الحجز والاستقبال والاستعلامات والكاشير والسويتش بالإضافة إلي حاملي الحقائب **Concierges** وحيث أن المكتب الأمامي يعتبر حلقة الاتصال بين نزلاء الفندق والإدارة . لذلك فإنه يمكن تلخيص وظائفه الرئيسية فيما يلي :

1- تحية النزلاء والترحيب بهم باسم إدارة الفندق .

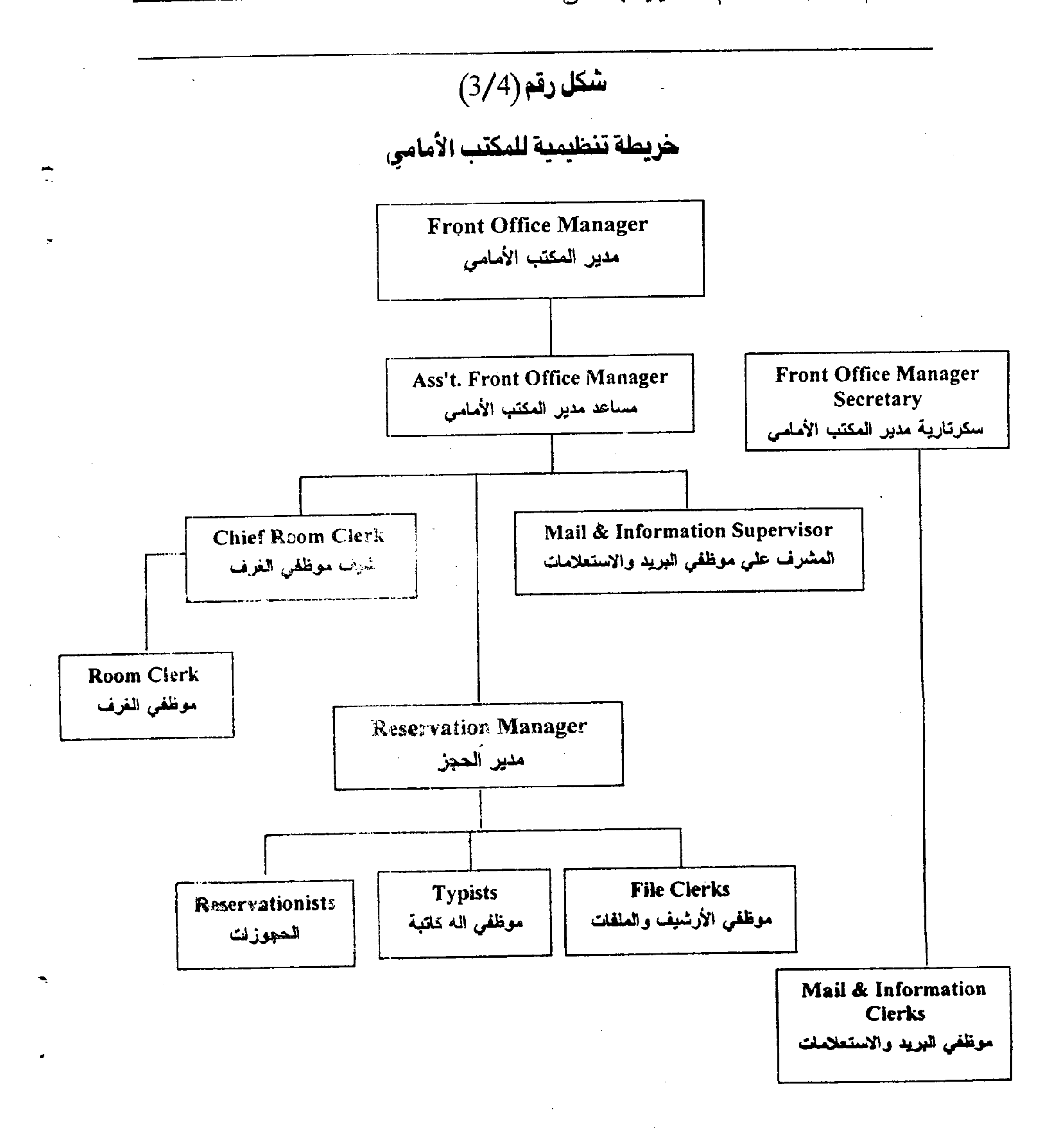
2- بيع الغرف واستلام الحجوزات وتسجيل النزلاء وتخصيص الغرف لهم .

3- استلام وتوزيع البريد والرسائل وطرود البريد علي النزلاء أثناء تواجدهم بالفندق أو إرسالها إلي عناوينهم بعد مغادرتهم للفندق .

4- إعطاء المعلومات فيما يخص بالفندق وأنواع الأنشطة الأخرى التي تهتم النزلاء .

شكل رقم (3/4)

خريطة تنظيمية للمكتب الأمامي



5- تنمية المبيعات بالفندق عن طريق محاولة بيع الخدمات المختلفة التي يقدمها مثل صالات الطعام والنادي الليلي .... والغسيل والكي .... الخ .

6- الرد علي استفسارات النزلاء ومحاولة التحقيق فيهم واتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح الأوضاع .

بالإضافة إلي ما تقدم يتولي المكتب الأمامي ببعض الوظائف التي لا تتصل اتصالا مباشرا بالنزلاء هي :

1- إخطار الإدارة عن عدد النزلاء يوميا وقيمة الخدمات التي قدمت إليهم إلي غير ذلك من البيانات التي يتضمنها التقرير اليومي .

2- إخطار قسم الإشراف الداخلي للفندق **House Keeping** عن أي تغيرات في إشغال الغرف .

3- معاونة كافة إدارات الفندق للوصول بسمعته ومستوي الخدمة فيه إلي المستوي الذي ترسمه الإدارة .

يتضح من دراسة وظائف هذا القسم أنه يعتبر مركز العصب بالنسبة لعملية التشغيل وعليه يتوقف إلي حد كبير نجاح الفندق أو فشلة ولقد وصف أحد قادة صناعة الفنادق المكتب الأمامي بأنه المركز البؤري الذي يستقبل كافة وظائف الخدمة والذي يمكن إحكام الرقابة علي كافة الإيرادات .

3/2/3 موظفو المكتب الأمامي

بالرغم من تشابه كافة الخدمات التي يقوم بها المكتب الأمامي في طبيعتها إلا أن الموظفين اللازمين لمباشرة هذه الخدمات والإشراف عليها قد يختلفون باختلاف نوع الفندق وحجمه وموقعه وكذلك طريقة تشغيلية ، لهذا السبب فإنه يصعب القول بوجود تنظيم ثابت لكافة الفنادق ، إلا أن هناك نموذجا موحدا للوظائف يمكن تطبيقه في الفنادق العامة :

1- مدير المكتب الأمامي Front Office Manager

ويطلق عليه في النظام الأوربي مدير الحجز والاستقبال ، ويعتبر مسئولا عن ضمان محسن سير العمل في المكتب الأمامي وتدريب الموظفين والإشراف عليهم .

2- موظف أو كاتب الغرف Room Clerk

ويقوم باستلام الحجوزات ، بيع الغرف وتسجيل النزلاء وتخصيص الغرف لهم وتسليم المفاتيح .

3- موظف أو كاتب البريد Mail Clerk

استلام البريد والبرقيات الواردة إلي الفندق وتوزيعها علي النزلاء أو إرسالها إليهم في حالة مغادرتهم الفندق .

4- موظف أو كاتب الاستعلامات Information Clerk

الإجابة علي أسئلة واستفسارات النزلاء .

5- موظف أو الكاتب الليلي Night Clerk

ويقوم بعمل كاتب الغرف وكاتب البريد وكاتب الاستعلامات ، كما يتولي إعداد تقرير الغرف بعد مراجعة أعمال كاتب الغرف .

لا يمكن وضع قاعدة ثابتة لتحديد عدد موظفي المكتب الأمامي حيث يختلف هذا العدد باختلاف حجم الفندق ونوعه والخدمات التي يقوم بها ، ونوع هذه الخدمة ، لذلك فقد رأت معظم الفنادق الصغيرة ضرورة إدماج الوظائف المختلفة وإسنادها إلي موظف واحد بالإضافة إلي عمله الأصلي .

الحجز Reservation

نظرا لأهمية عملية الحجز بالفنادق الكبيرة ، فقد رأت هذه الفنادق أن تخصص لها أقسام يتولى الإشراف عليها مدير المكتب الأمامي أو مدير الفندق شخصيا في حالة الفنادق الصغيرة .

وقد تختلف طرق إجراءات الحجز في الفنادق المختلفة ... إلا أنها تتفق جميعا في بعض المبادئ العامة وهي :

1- قبول طلبات الحجز أو رفضها بواسطة بعض المسئولين في الفندق سواء المدير أو مساعده أو مدير المكتب الأمامي .

2- وجوب إبلاغ النزيل بهذه الموافقة أو الاعتذار لعدم تنفيذ الحجز .

3- حفظ المستندات بطريقة سليمة منظمة حتى يمكن :

(A) تحقيق الرقابة الكاملة على كافة الحجوزات المعمولة مقدما بأقل أخطاء ممكنة .

(B) حجز الغرف المطلوبة طبقا لطلب الحجز من حيث نوعها أو سعرها .

طرق عمل الحجز :

يمكن أن يتم طلب الحجز أما بواسطة الخطابات المتبادلة أو التلكسات أو التليفون أو بواسطة الاتصال الشخصي بالمكتب الأمامي قبل ميعاد الوصول بوقت طويل .

ولقد رأت بعض شركات الفنادق الكبيرة في العالم مثل شركة هيلتون الدولية وشركة شيراتون أن تنفذ نظاما خاصا لتسهيل عمليات الحجز في فنادقها المنتشرة في أنحاء العالم عن طريق قبول طلبات الحجز وتأكيدها من أي فندق أخر وذلك تسهيلا لعملائها وتنمية لحجم مبيعاتها .

وفي حالة ورود طلب الحجز من أحد وكلاء السياحة فلابد من مـلء بطاقـة خاصة من أصل وصورتين موضحا بها اسم النزيل ، ميعاد الرحيل ، سعر الغرفة ثم اسم وعنوان وكيل السياحة الذي تم حجز الغرف عن طريقة حتى يمكن لإدارة الحسابات سداد قيمة العمولة المستحقة ، حيث يرسل الأصل إلي إدارة الحـسابات والصورة الأولي إلي صرافي المكتب الأمامي ... أما الصورة الثانية فتحفظ مـع مستندات الحجز .

المبالغ المدفوعة مقدما تحت حساب الحجز

إن سياسة طلب مبالغ تدفع مقدما تحت حساب الحجوزات كثيرا ما تطبق في الفنادق المزدحمة هذه السياسة قد تختلف من فندق لأخر ، أو في نطاق الفندق من موسم إلي موسم .

وفي كثير من الفنادق فإن مقدم الحجز لا يطلب إلا من الشركات التـي لـم يسبق للفندق التعامل معها ، أو التي لا يطمئن إلي صـدق معاملاتهـا الماليـة ، والغرض من طلب هذه المبالغ هو تأكيد الحجز المعمول ، إذ أنه في حالة عـدم حضور النزيل وبالتالي عدم تأجير الغرفة اعتمادا علي هذا الحجز ، فـإن هـذه المبالغ في حدود الإيجار اليومي للغرفة تعتبر غرامة تصادر لحساب الفندق نتيجة عدم إلغاء الحجز في وقت مبكر لأعطاء الفرصة إدارة الفندق للتصرف وإمكـان تأجير الغرفة ، إلا أنه في بعض الحالات ونظرا للعلاقات الوديـة بـين الفنـدق وشركات السياحة ، قد يتغاضي الفنـدق عـن تحـصيل مقابـل عـدم الإلغـاء Cancellation Fees إذا ما أبدت شركات السياحة أعذارا مقبولة ، أو إذا لم يترتب علي عدم إلغاء الحجز في الوقت المناسب أي خسارة للفندق ، وعلي وجه العموم فإنه من المتفق عليه أن مقدم الحجز يجب رده في حالة إخطار الفنـدق بالإلغـاء خلال المدة المحددة طبقا للسياسة الموضوعية .

ومن أهم عيوب مقدم الحجز الصعوبات التي تواجه إدارة الفندق في حالة إلغاء الحجز من جانب شركات السياحة الخارجية الأجنبية وأحقية هذه الشركات هذه الشركات في استرداد ما سبق دفعه نظرا للقيود النقدية المفروضة علي عمليات تحويل النقد الأجنبي إلي الخارج ، وضرورة التقدم إلي الإدارة العامة للنقد للحصول علي موافقتها علي إجراء هذه التحويلات .

المعلومات اللازمة لإتمام إجراءات الحجز :

1- اسم وعنوان النزيل الذي طلب الحجز لحسابه .

2- اسم الشركة التي طلبت الحجز لحسابها وعنوانها .

3- تاريخ وميعاد وصول النزيل .

4- التاريخ المتوقع للرحيل .

5- نوع الغرفة والخدمات المطلوبة (جناح ، غرفة مزدوجة ، غرفة مفردة) .

أما في حالة عدم إيضاح نوع الغرفة المطلوبة فقد جرت العادة علي إعطاء النزيل أي غرفة من الغرف الخالية وقت إتمام إجراء تسجيل النزيل .

6- سعر الغرفة .

استلام طلب الحجز عن طريق البريد أو التلغرافات

في الفنادق الصغيرة ، يتولي مدير الفندق شخصيا الأشراف علي عمليات الحجز ، وقد جرت العادة علي إسناد هذه العمليات إلي كاتب الغرف في حالة غياب المدير ، وبطبيعة الحال فإنه يجب معرفة أسماء النزلاء الدائمين حتي يمكن تلبية رغباتهم من حيث الغرف التي اعتادوا تأجيرها بالإضافة إلي خدمات خاصة قد يطلبها هؤلاء النزلاء .

تقيد طلبات الحجز في الدفتر السنوي للحجز **Reservation Year Book** الذي قد يكون إما علي هيئة دفتر مجلد أو ذي أوراق سائبه **Lose Leaf** مع تخصيص صفحة منفصلة لكل يوم من أيام السنة كما هو موضح بالشكل رقم (3/5) .

يتم وضع مستندات الحجز في دوسيه خاص طبقا لميعاد وصول النزيل وترتيب هذه الدوسيهات بالتواريخ ، كما يتم ترتيب المستندات ترتيبا أبجديا حسب أسماء النزلاء وتحفظ بالمكتب الأمامي لسرعة الرجوع إليها عند الحاجة .

أما في الفنادق المتوسطة الحجم والكبيرة فقد جرت العادة علي أن يتولي مدير المكتب الأمامي عمليات الحجز والرد علي النزلاء ، تتم مراجعة كشوف الحجز اليوم التالي علي مراسلات الحجز لمنع حدوث أيه أخطاء ، ثم ترسل هذه الكشوف بعد ذلك إلي المكتب الأمامي بعد إتمام مراجعتها ، ويتولي كاتب الاستعلامات والبريد مراجعة كشوف الحجز لمعرفة ما إذا كانت هناك أية خطابات قد وصلت إلي الفندق بأسماء نزلاء لم يصلوا بعد والتأشير أمام هؤلاء النزلاء بما يفيد ذلك حتى يتسنى لكاتب الغرف تسليم هذه الرسائل لأربابها وقت عملية التسجيل .

ولتسهيل عمليات الحجز في الفنادق الكبيرة ، فإنه يمكن استعمال بطاقات خاصة بدلا من كشوف التسجيل ، وتحتوي البطاقات علي نفس المعلومات الموجودة بكشوف الحجز حيث تحفظ في دوسيهات خاصة أو في حامل بطاقات الحجز **Reservation Rack** ويتكون هذا الحامل من قسمين رئيسيين ، يحتوي الأول علي حجوزات الشهر الحالي أما الحامل الأخر فيتضمن حجوزات الشهور المقبلة .

وحتى يمكن حصر عدد الحجوزات في الفنادق الصغيرة لأي شهر من شهور السنة فإنه يجب التأشير بذلك علي كشوف خاصة تحفظ بمكتب الحجز ، حيث توضح أرقام الغرف بالفندق والغرف المحجوزة في أي يوم من أيام الشهر .

شكل رقم (3/5)

الدفتر السنوي للحجز

اليوم					دفتر الحجز السنوي			التاريخ		
	كيفية طلب الحجز			الاسم	ساعة الوصول	عدد الأشخاص	نوع الغرفة	السعر		رقم الغرفة
	خطاب	برقية	شفوي							

حامل بطاقات الحجز Reservation Rack

هو عبارة عن حامل لحفظ بطاقات الحجز ، ونظرا لاختلاف الطرق المتبعة في حفظ وترتيب الحجوزات باختلاف الفنادق فقد سبق الإيضاح أنه يمكن تسجيل هذه الحجوزات في دفتر يطلق عليه دفتر الحجز ، أو علي بطاقات خاصة يمكن حفظها في حامل بطاقات الحجز الذي ينقسم إلي قسمين أساسيين حجوزات الشهر الجاري وتحفظ مرتبة ترتيبا أبجديا بحامل بطاقات الحجز اليومي الموجود علي كونتر المكتب الأمامي بجانب حامل بطاقات الغرف ، ويجب أن تتضمن بطاقة الحجز كافة المعلومات الأساسية علي سبيل المثال اسم النزيل وعنوانه واسم الشركة التي قامت بالحجز وعدد الأشخاص ، عدد الغرف المطلوبة ونوعها ؛ مفردة أو مزدوجة ، والسعر وميعاد الوصول ومدة الإقامة المتوقعة ، وأخيرا يمكن كتابة رقم الغرفة عند حضور النزيل وتخصيص الغرفة المناسبة له . هذه البطاقة يمكن أن تأخذ الشكل التالي :

قبول الحجوزات

يصعب الإجابة علي أي سؤال فيما يختص بعدد الحجوزات التي يمكن قبولها في أي يوم لإمكان تحقيق أعلي نسبة إشغال دون أن يتعرض الفندق لمشكلة زيادة عدد الحجوزات المؤكدة عن عدد الغرف التي يمكن تأجيرها في اليوم .

والقاعدة النظرية تحتم وجوب تساوي عدد الحجوزات مع عدد الغرف القابلة للتأجير ، إلا أنه يصعب تطبيق ذلك في الحياة العملية وذلك للأسباب التالية :

1- احتمال إلغاء بعض الحجوزات مع عدد الغرف القابلة للتأجير ،إلا انه يصعب تطبيق ذلك في الحياة العملية وذلك للأسباب التالية .

2- عدم حضور بعض النزلاء في تاريخ [illegible] .

3- عدم مغادرة بعض النزلاء [illegible] .

شكل رقم (3/6)

بطاقة الحجز

وزارة الداخلية
مصلحة الأمن العام

853 (اورنيك رقم 133 (امن عام)

دفتر قيد النازلين في الفنادق ....

رقم المسلسل	أسماء وألقاب المسافرين	التبعية	الصناعة	محل الإقامة الاعتيادي	الجهة القادم منها	الميناء المصرية التي دخل منها	ساعة الحضور	تاريخ النزول بهذا المحل	ساعة السفر	تاريخ مبارحة المحل	الجهة القاصد التوجه إليها	ملاحظات

4- مغادرة بعض النزلاء قبل التاريخ المتوقع .

لذلك فمن واجب الإدارة أن تحاول تطبيق نظام خاص يضمن إلي حد ما منع زيادة عدد الحجوزات المؤكدة عن عدد الغرف القابلة للتأجير ، مع ضمان تحقيق أعلي نسبة إشغال ممكنة ، وأنه مما لا شم فيه أن واجب الإدارة هو العمل علي محاولة بيع كل غرفة واحترام كافة الحجوزات السابق تأكيدها عن طريق الفندق .

ولكن كيف يمكن للفندق حماية نفسه من خطر الإلغاءات وعدم حضور النزلاء **No-Shows** إن الجواب علي ذلك هو قبول حجوزات تزيد عن عدد الغرف القابلة للتأجير **Over Booking** طبقا لتقديرات معينة اعتمادا علي الخبرة السابقة والتي قد تصل في بعض الأحيان إلي 10% تقريبا .

وبالرغم من أن هذه الطريقة قد تسبب الكثير من المتاعب لإدارة الفندق في حالة إذا لم تحدث أية إلغاءات وطالب النزلاء بغرفهم التي سبق لأن حجزت بأسمائهم ، إلا أنه قد جرت عادة الفنادق علي المخاطر بإتباع هذه الطريقة ضمانا للحصول علي أقصي إيرادات لمبيعات الفندق .

تأكيد الحجوزات

يجب علي إدارة الفندق أن تتصل بالنزيل أو بالشركة التي قامت بالحجز في نفس اليوم الذي طلب فيه الحجز ، ويجب أن تحتوي خطابات تأكيد الحجز علي التاريخ ونوع الغرفة وعدد الأيام المطلوبة .

وقد جرت العادة علي أنه في حالة عدم إيضاح عدد الأيام المطلوبة فإن الحجز غالبا ما يتم لمدة يوم واحد ، كما يجب إخطار النزيل أن الحجز سيظل ساري المفعول حتى السادسة مساءا إلا في بعض الأحوال الخاصة التي يحدد فيها النزيل ميعاد وصوله إلي الفندق ، أما إذا كان هناك مقدم للحجز ، أو كان [illegible]

الحجز قد ضمن قيمة إيجار الغرفة **Payment Guaranteed** ففي هذه الحالة يمكن حجز الغرفة حتى الصباح .

لوحة الاستعلامات

لوحة الاستعلامات عبارة عن فهرست بأسماء النزلاء مرتبة ترتيبا أبجديا مع بيان أرقام غرفهم ،وتتكون هذه اللوحة من جيوب معدنية متحركة داخل براويز بحيث يمكن وضع صورة من بطاقة الغرفة في الجيب المتحرك ، ثم يوضع هذا الجيب في البراويز في ترتيبه الأبجدي ولا تنزع البطاقة من الجيب إلا بعد مغادرة النزيل للفندق .

والغرض الأساسي من هذه اللوحة هو مساعدة موظفي الاستعلامات علي توزيع البريد والإشارات التلغرافية والتليفونية علي أصحابها وذلك بوضع أرقام الغرف علي أغلفة الرسائل لسهولة توزيعها علي غرف النزلاء في لوحة البريد والمفاتيح .

ولقد جرت العادة في الفنادق الكبيرة علي استعمال نوعين من لوحات الاستعلامات إحداهما لمكاتب الاستعلامات والبريد والأخر دائري متحرك لاستعمال في قسم التليفونات .

أما في الفنادق الصغيرة فإنه لا داعي لاستعمال نوعين من لوحة الاستعلامات إذ أنه من السهل معرفة اسم النزيل ورقم غرفته من لوحة بطاقات الغرف .

ونظرا لأهمية عملية تسليم الرسائل والبرقيات بالنسبة للنزلاء فقد جرت العادة علي إسناد هذه العملية إلي كاتب الغرف في حالة الفنادق الصغيرة والمتوسطة الحجم ، أو إلي موظفي مختص يطلق عليه كاتب البريد **Mail Clerk** في حالة الفنادق الكبيرة .

ولتسهيل إتمام عملية التوزيع ، فإنه يجب علي كاتب البريد الاستعانة بحامل الاستعلامات لمعرفة أسماء النزلاء وأرقام غرفهم بحيث يتم ترتيب الرسائل ترتيبا أبجديا مع فصل البريد الخاص بالفندق والمعنون باسم الإدارة أو بأسماء الموظفين.

بعد إتمام عملية الفرز، تراجع الأسماء علي حامل الاستعلامات للتأكد مما إذا كان هؤلاء النزلاء مقيدين بالفندق مع وضع أرقام غرفهم علي أغلفة الرسائل ، أما باقي الرسائل التي لم توزع والتي لم يستدل علي أصحابها فقد ترجع إلي الأسباب الأتيه:

1- مغادرة النزيل للفندق مع ترك عنوانه المطلوب توجيه الرسائل عليه وفي هذه الحالة يتعين إرسال البريد إلي العنوان المطلوب .

2- عدم وصول النزيل إلي الفندق دون ترك عنوانه وفي هذه الحالة يجب إرجاع الرسالة إلي مكتب البريد لردها إلي المرسل .

3- عدم وصول النزيل إلي الفندق وفي هذه الحالة يتعين فحص حامل بطاقات الحجز لامكان معرفة ميعاد وصول النزيل كما يجب التأشير علي بطاقة الحجز بما يفيد وجود بريد لهذا النزيل .

تسجيل النزلاء

تنص المادة 28 من القانون رقم 371 لعام 1956 في شأن المحال العامة علي أن كل مستغل لمحل عام (الفنادق والوحدات والبنسيونات والبيوت المفروشة وما يماثلها من المحال المعدة لإيواء الجمهور علي اختلاف أنواعها) أن يمسك دفترا مطابقا للنموذج الذي تعتمده وزارة الداخلية ، وأن تختم كل صفحة بخاتم المحافظة التي يقع المحل في دائرتها ، وعليه أن يدرج فيه اسم [illegible] يأوي إلي محله يوم حضوره مع بيان [illegible] الخارج والجهة القادم منها وتاريخ [illegible]
[illegible]

مستغل للمحل أن يقدم هذا الدفتر شكل رقم (3/ 7) لكل من يعنيه المحافظ . من مأموري الضبط القضائي لمراجعته وعليه أن يقدم للبوليس كل ما يطلب من البيانات المدونة عليه ، وعليه أن يسلم البوليس كل صباح بيانات مطابقا لما هو مدون بالدفتر سالف الذكر بأسماء الأشخاص الذين أقاموا في المحل أو غادروه خلال الأربع والعشرين ساعة الأخيرة .

سجلات تسجيل النزلاء

هناك نوعان من سجلات النزلاء أحدهما يسمي كشف التسجيل **Register Sheet** ويمكن استعماله أوراقا سائبة أو مجلدا في دفاتر . أما النوع الثاني فيسمي **بطاقة التسجيل** .

وكشوف التسجيل كالموضح بالشكل رقم (3/7) يتكون من خانات توضح اسم النزيل وعنوانه ورقم الغرفة وتاريخ الوصول وتاريخ الرحيل وسعر الغرفة .

بطاقات التسجيل Registration Card

وهي الشائعة الاستعمال في الفنادق ، ويمكن أن تأخذ هذه البطاقات عدة أشكال ، إلا أنها جميعا تتضمن المعلومات التالية طبقا للشكل رقم (3/8) اسم وعنوان الفندق ، اسم وعنوان النزيل رقم الغرفة ، سعر الغرفة ، ميعاد الوصول ، ميعاد الرحيل المتوقع ، وتوقيع كاتب الغرفة وملاحظاته ، ويجب حفظ هذه البطاقات مرتبة ترتيبا أبجديا حسب أسماء النزلاء مع وضع بطاقة حساب النزيل علي بطاقة التسجيل .

إن بطاقة التسجيل الموضحة بالشكل السابق توضح الطريقة الحديثة في سرعة إتمام عمليات التسجيل وإمكان تسجيل أكثر من نزيل في وقت واحد عن طريق [illegible] هذه البطاقات علي النزلاء لاستيفائها .

شكل رقم (3/7)

دفتر تسجيل النزلاء

الاسم	العنوان	رقم الغرفة	التاريخ	
كشف التسجيل				
			ميعاد الوصول	ميعاد الرحيل

شكل رقم (3/8)

كشف تسجيل

Register Sheet
Hotel Mariotte

ROOM	CHECK IN DATE تاريخ الوصول	DEPT. DATE تاريخ المغادرة	RM TYPE نوع الحجرة	RMS	PAS	RATE	CTD	6: 00 PM

ACCOUNT PAYABLE ON PRESENTATION OR DEPARRTURE

LAST NAME اسم العائلة	FIRST الاسم بالكامل	INITIAL لقب

HOM ADDRESS عنوان المنزل

BUSINESS ADDRESS عنوان العمل

PHON تليفون	PROFESSION المهنة

NATIONALITY الجنسية	PASSPORT رقم جواز السفر	BIRTH DATE تاريخ الميلاد

COMING FROM قادما من	GOING TO الجهة المتجه إليها

Spectral Instructions تعليمات خاصة

CLERA

My Account Will Be Settled : يسدد حسابي كما يلي:

☐ Cash ☐ Visa ☐ Amx ☐ Master CARED ☐ Diners ☐ Other

NON EGYPTION SHOUD SETTLE THEIR ACCOUNTS IN FOREIGN CURRENCY

على غير المصريين تسديد حسابهم بالعملة الصعبة

MONFY JEWELS AND OTHER VALUABLESMUS BE PLACED AT THE FRONT OFFICE CASHIER OTHERWISE THE HOTEL WILL NOT BE RESPONSIBLE FOR ANY LOSS

الرجاء عدم ترك أشياء ثمينة بالغرفة ويمكنكم إيداعها بالخزينة ، حيث أن الفندق لا يتحمل مسئولية فقدها

GUESTSSIGNATURE التوقيع

يتولي النزيل استيفاء البيانات الموضحة في الجهة اليمني من البطاقة (الأسم ، الشارع ، المدينة ، والمحافظة والعنوان) كما يتولي كاتب الغرف استيفاء البيانات الموضحة في الجهة اليسرى وحيث أن بطاقة التسجيل تعتبر المصدر الوحيد لكافة المعلومات الخاصة بالنزيل ، فإن أي خطأ في هذه البطاقة أو عدم استيفاء البيانات بالكامل قد يؤثر علي عمليات المكتب الأمامي من حيث تحضير بطاقات حسابات النزلاء وتوزيع الرسائل .

ويمكن إيجاز فوائد بطاقات التسجيل علي النحو التالي :-

1- سرعة وسهولة تسجيل النزلاء من حيث إمكان توزيع عدد من البطاقات علي النزلاء لاستيفاء بدلا من الانتظار حتى ينتهي كل نزيل من قيد اسمه في الدفتر المستعمل في النوع الأول .

2- تسهيل وعدم تعطيل نقل البيانات سواء لفتح حساب النزيل أو إخطار مكتب الاستعلامات وذلك بإرسال بطاقة التسجيل إلي الكاتب المختص بمجرد استيفاء بياناتها بدلا من الانتظار حتى يمكن إرسال الدفتر عند الانتهاء منه .

3- تحقيق السرية الكاملة باستعمال هذه البطاقات بخلاف الدفتر الذي يظل تحت نظر جميع النزلاء .

4- سهولة حفظ البطاقات مرتبة ترتيبا أبجديا بأسماء النزلاء بحيث يمكن الرجوع إليها فيما يختص بأي عميل .

وتتمثل الخطوات المتبعة في عملية تسجيل النزلاء عن طريق كاتب الغرف علي النحو التالي :-

1- يجب علي كاتب الغرف أن يرحب بالنزيل عند اقترابه من المكتب الأمامي وتقديم بطاقة التسجيل إليه لاستيفاء بياناتها .

2- إذا لم يكن للنزيل حجز سابق أو إذا لم يقدم إلي كاتب الغرف صورة من تأكيد الحجز فإنه يمكن إتباع الخطوات التالية :

(A) يسأل النزيل بطريقة مهذبة عما إذا كان لديه حجز سابق مع الفندق .

(B) فحص دفتر الحجز السنوي أو حامل بطاقات الحجز للتأكد من وجود حجز ، وبطبيعة الحال فإن عملية مراجعة الحجوزات عند ابتداء الوردية تساعد كاتب الغرف علي التعرف علي أسماء النزلاء الذين لهم حجوزات سابقة فإذا كان للنزيل حجز سابق فلابد من نزع بطاقة الحجز من حامل بطاقات الحجز **Reservation Rack** – بعد التأكد من رقم غرفة النزيل ثم فحص حامل الغرف للتأكد من أن الغرفة سبق أن خصصت لهذا النزيل ، ويحسن إتمام كل هذه العمليات أثناء قيام النزيل باستيفاء بطاقة التسجيل .

كما أنه في حالة عدم إيضاح المدة التي يتوقع النزيل مكوثها بالفندق فإنه يتعين علي كاتب الغرف سؤاله عن مدة إقامته بالفندق .

وحتى في حالة إيضاح مدة الإقامة علي مستندات الحجز فإنه لا مانع من سؤال النزيل مرة ثانية عن مدة إقامته إذ قد يكون النزيل قد غير خطته .

3- بعد استيفاء النزيل لبطاقة التسجيل يتولي كاتب الغرف مراجعة البيانات الموضحة علي البطاقة من حيث وضوح اسم النزيل وعنوان مسكنه إلي أخر البيانات المطلوب استيفاؤها علي البطاقة ، فإذا ما تم تسجيل نزيلين في غرفه واحدة فلابد لكاتب الغرف من الاستفسار عما إذا كان سعر الغرفة يوزع مناصفة علي بطاقة كل نزيل أو يتم فتح حساب واحد لهما .

4- يتولي كاتب الغرف فحص الرسائل والبرقيات وتسليمها للنزلاء قبل استدعاء عمال الخدمة **Bell Clerk** لتوصيلهم إلي غرفهم ، أما في الفنادق الكبيرة فإنه يتم فرز مجموعة الرسائل الموجودة لدي كاتب البريد **Mail Clerk** ومقارنتها

بدفتر الحجز السنوي أو حامل بطاقات الحجز لهذه المدة ثم التأشير علـــي أغلفـــة الرسائل بأرقام الغرف الخاصة بالنزلاء الذين يتوقع قدومهم ، وبذلك يسهل علـــي كاتب الغرف تسليم هذه الرسائل بمجرد قدوم النزلاء إلي الفندق .

5- بعد إعطاء النزيل الغرفة التي تناسبه فإنه يجب علي كاتب الغرف وضع بطاقة مؤقتة في جيب الغرفة التي خصصت للنزيل ، حتى لا يعاد بيعها مرة ثانية وبطبيعة الحال فإن البطاقة المؤقتة يجب نزعها بمجرد كتابة بطاقة الغرفة العادية ووضعها في جيب الغرفة مكان البطاقة المؤقتة .

بعد إتمام هذه العمليات يسلم كاتب الغرف مفتاح غرفة النزيـــل إلـــي عامـــل الخدمة حيث يقوم الأخير باصطحاب النزيل إلي غرفته .

6- تحضير بطاقات حامل الغرف وطاقة حساب النزيل .

ترسل بطاقة التسجيل بعد إتمام مراجعتها إلي كاتب الآلة الذي يقـــوم بنقـــل البيانات الموضحة علي بطاقة التسجيل (الاسم والعنوان ورقـــم الغرفـــة وتـــاريخ الوصول وتاريخ المغادرة) علي بطاقة الغرفة التي تتكـــون مـــن عـــدة صـــور لاستعمالها لحامل الغرف وحامل الاستعلامات وحامل قسم التليفونات وفي نفـــس الوقت تطبع هذه البيانات علي بطاقة حساب النزيل لإرسالها مع بطاقة التـــسجيل إلي قسم صرافي المكتب الأمامي لقيد حسابات النزيل .

جوازات السفر

بعد استيفاء النزيل لبطاقة التسجيل يتولي كاتب الغرف أو موظف الاســـتقبال الحصول علي جواز سفرة وإرفاقه مع بطاقة التسجيل ، فإذا لم يكن النزيل حاملا لجواز سفره ، فعلي كاتب الغرف التأشير علي ظهر بطاقة التسجيل بما يفيد ذلـــك وآخذ التعهد اللازم عليه بأنه سيقوم بتسجيل جواز سفره تحت مسئوليته .

ويتولي الموظف المختص بتسجيل جوازات السفر :

1- مراجعة البيانات الواردة في بطاقة التسجيل علي جواز السفر والتأشير علي بطاقة التسجيل بما يفيد استلامه لجواز سفره .

2- قيد اسم النزيل بدفتر القادمين وتحرير البطاقة الخاصة بإدارة الجوازات والجنسية إذا لزم تسجيل جواز سفر النزيل .

3- إعادة جواز السفر بعد الانتهاء من قيد بدفتر القادمين إلي النزيل .

أسعار الغرف

تحدد أسعار الغرف في فنادق الترانسيت التي تدار علي الطريقة الأوربية علي أساس الإقامة في الليلة الواحدة ، فمثلا قد يصل النزيل الساعة السادسة صباحا ويغادر الفندق في الساعة السادسة من مساء اليوم التالي 36 ساعة ، هذا النزيل يتحمل نفس السعر كما لو كان قد صل في منتصف الليل واستعمال الغرفة لمدة 6 ساعات فقط ، إذا أن الأصل في السعر هو استعمال الغرفة للنوم بغض النظر عن المدة التي قضاها أثناء النهار ، لذلك فقد جرت العادة أن يطلب من النزيل الذي يعتزم الرحيل إخلاء غرفته في ساعة معقولة من المساء حتى يمكن تأجيرها لهذه الليلة سواء بالسعر كاملا أو بجزء منه حسب سياسة الفندق .

وقد جرت العادة في الفنادق علي تحديد الساعة الثانية عشر ظهرا ميعاد الإخلاء للغرفة **Check Out Time** في حالة مغادرة النزيل للفندق .

تغييرات الغرف Room Change

قد يحدث أن يتعذر علي النزيل أن يحجز الغرفة التي يريدها فيقوم كاتب الغرف بإعطائه الغرفة التي يريدها عند إمكان تحقيق ذلك ، وتتطلب هذه العملية عند حدوثها للسبب سالف الذكر أو لأي سبب أخر ضرورة إثباتها علي مستند يسمي بطاقة التغيير **Change Slip** شكل رقم (3/9) .

شكل رقم (3/9)

بطاقة التغيير

Changing Slip

بطاقة تغيير الغرف			رقم .... التاريخ	
الاسم	**الغرفة**		**السعر**	
	من	إلي	من	إلي

كاتب الغرف	**صراف الاستقبال**		

وتختلف الطريقة المتبعة باختلاف المستندات ونظم المحاسبة في الفنـادق إلا أنها جميعا تتفق عادة في الخطوات التالية :

1- ترسل أصل بطاقة التغيير إلي صرافي المكتب الأمامي لعمل التعـديلات اللازمة من حيث تغيير رقم الغرفة وسعرها علي كل من بطاقة حـساب النزيـل وبطاقة التسجيل .

2- يحتفظ كاتب الغرف بصورة من بطاقة التغيير وذلك لتعديل بطاقة حامل الغرف أما بتصحيح البطاقات القديمة وذلك بتعديل رقم الغرفة وتصحيح سـعرها مع وضع البطاقة في جيب الغرفة الجديدة ...وأما بعمل بطاقات جديدة .

3- ترسل صورة من بطاقة التغيير إلي قسم مدبرة المنزل لإمكـان تجهيـز الغرفة التي نقل منها النزيل .

4- ترسل صورة أخري إلي قسم الخدمة كتصريح بنقل عفش النزيـل إلـي الغرفة التي نقل إليها .

تقرير رئيس قسم الأشراف

لضمان إحكام الرقابة علي مبيعات الغرف وخاصة في الفنادق الصغيرة حيث يقوم كاتب الغرفة بوظيفة صراف المكتب الأمامي ، فإنه يمكن اسـتخدام تقريـر رئيسة المدرات الموضح بالشكل رقم (3/10) .

ويجهز هذا التقرير نتيجة للتفتيش الذي تجربـه رئيـسي قـسم الأشـراف ومساعدوها ، ويوضح هذا التقرير حالة من حيث كونها مشغولة أو خالية ولتسهيل استيفاء هذا التقرير فإنه يتم طبع أرقام الغرف عليه ثم تعطي الرموز التـي تـدل علي حالة هذه الغرف والتي يمكن أن تكون كالآتي :-

مشغولة بدون عفش	X	مشغولة	V
نام بالخارج	SO	مغلقة للتصليح	O

شكل رقم (10/ 3)

تقرير قسم الأشراف

التاريخ ....

	الدورة3		الدورة 4		الدورة 5		الدورة 6		الدورة 7		الدورة 8		
	301		401		501		601		701		801		
	302		402		502		602		702		802		
	303		403		503		603		703		803		
	304		404		504		604		704		804		
	305		405		505		605		705		805		
	306		406		506		606		[illegible]		[illegible]		
	307		407		507		607		707		807		
	308		408		508		608		708		[illegible]		
	309		409		509		609		709		809		
	310		410		510		610		710		810		
	311		411		511		611		711		811		
	312		412		512		612		712		812		
	313		413		513		613		713		813		
	314		414		514		614		714		814		
	315		415		515		615		715		815		

ويعتبر تقرير مدبرة الفندق من الوسائل التي تمنع كاتب الغرف من تعمد الحصول علي إيراد بعض الحجرات عن طريق التواطؤ بينه وبين أحد النزلاء . وفي هذه الحالة يجب إرسال التقرير إلي مراجع الإيرادات وليس إلي كاتب الغرف.

إلا أنه في الفنادق الكبيرة حيث يتولي أكثر من موظف حفظ مستندات قسم الحجز والاستقبال فإنه يمكن إرسال هذا التقرير إلي كاتب الغرف لمقارنته بلوحة أرقام الغرف .

يراجع كاتب الغرف تقرير مدبرة الفندق عند ابتداء الوردية في الصباح علي ما هو وارد بحامل أرقام الغرف ، وفي حالة عدم مطابقة التقرير مع حامل الغرف، يجب إخطار مساعد المدير بشأن هذه الفروق لعمل التحريات اللازمة .

وقد ترجع أسباب هذه الفروق إلي عدم قيام صراف المكتب الأمامي بإخطار كاتب الغرف بأن النزيل قد قام بدفع حسابه وأخلي الغرفة ، أو أن كاتب الغرف لم ينزع البطاقة من الحامل كما يمكن بمراجعة حساب النزلاء اكتشاف النزيل الذي يكون قد غادر الفندق دون دفع حسابه وهو ما يطلق عليه **Skipper** .

فإذا ما ظهرت الغرفة خالية علي الحامل وكان تقرير المشرفة أنها مشغولة فإن معني ذلك أن خسارة للفندق نتيجة عدم بيع الغرفة .

أما إذا ظهرت الغرفة خالية علي الحامل وكان تقرير المشرفة أنها مشغولة فإن معني ذلك أن كاتب الغرف قد نزع بطاقة غير بطاقة الغرفة التي أخليت .

هذه الأخطاء توضح لنا الأهمية الكبيرة لأتباع الدقة المتناهية من جانب كاتب الغرف بالإضافة إلي ضرورة تواجد التعاون الكامل بين المكتب الأمامي وقسم الإشراف الداخلي .

مفاتيح الغرف

يعتبر كاتب المفاتيح مسئولا عن كافة مفاتيح الغرف من حيث تسليمها إلي النزلاء واستلامها منهم عند مغادرتهم للفندق . كما يعتبر مسئولا عن احتياطي المخزون من المفاتيح لحفظ العدد اللازم منها في أي وقت من الأوقات عند الحد الأدنى المطلوب ، فإذا كانت سياسة الفندق هي الاحتفاظ بثلاثة مفاتيح لكل غرفة فيجب علي كاتب المفاتيح **Key Clerk** أن يعمل علي ألا يقل العدد عن هذا الحد .

وقد جرت العادة في الفنادق الكبيرة علي إسناد مسئولية حفظ أصول مفاتيح الغرف إلي كبير المهندسين حيث يتولي الأخير عمل المفاتيح طبقا للأصول المحفوظة لديه كلما طلب منه ذلك ، ولضمان تنفيذ ذلك فإنه يجب عمل جرد فعلي كل أسبوع لحامل مفاتيح الغرف بالمكتب الأمامي ، وكذا حامل احتياطي المفاتيح حتى يمكن معرفة النقص في عدد المفاتيح لأخطار قسم الهندسة في الوقت المناسب لاستكمال هذا النقص .

نظام المفاتيح

يجب علي كاتب المفاتيح أن يكون ملما بنظام المفاتيح المستعملة في الفندق وأن يعمل كافة الاحتياطات للحد من فرص الضياع وسوء الاستعمال .

وفيما يلي نوضح أبسط الطرق المستعملة في الفنادق المتوسطة الحجم وهي تتكون من :

1- مفتاحان لكل غرفة من غرف النزلاء .

2- مجموعة من المفاتيح يطلق عليها **Master Keys or Pass Keys** يمكن بواسطتها فتح باب أي غرفة من غرف النزلاء ، علي أن يسلم أحد هذه المفاتيح إلي مديرة الفندق وكبير المهندسين لاستعمالها عند الحاجة .

وقد استحدثت بعض الفنادق الكبيرة نظاما أكثر دقة وضمانا لسلامة محتويات الغرف يمكن تلخيصه فيما يلي :

1- مفتاحان أو أكثر لكل غرفة من غرف النزلاء .

2- Pass Key لكل دور أو مجموعة من الأدوار يشرف عليها أحد مساعدي مدبرة الفندق حيث يمكنها فتح أبوا الأدوار التي تشرف عليها .

3- Master Key لاستعمال مدبرة الفندق حيث يمكنها فتح كافة أبواب غرف النزلاء في كافة أدوار الفندق .

4- الاحتفاظ بدولاب خاص طرف كبير المهندسين يحتوي علي احتياطي المفاتيح الأصلية لكل أبواب الغرف وإعطاء التعليمات بعد استعمالها مهما كانت الظروف إذ أن الغرض منها هو عمل مفاتيح عليها في حالة ضياع المفاتيح المستعملة.

تسليم المفاتيح للنزلاء

بعد إتمام تسجيل النزيل يتولي كاتب أخذ المفاتيح أخذ مفتاح الغرفة من الحامل بعد التأكد من رقم الغرفة من واقع البطاقة التي يحررها كاتب الغرف وإعطاء المفتاح إلي أحد موظفي قسم الخدمة لتوصيل النزيل إلي غرفته ، كما عليه أن يتأكد من صحة الرقم بإعادة النظر في الرقم الموضح علي بطاقة المفتاح .

كما يجب علي كاتب المفاتيح أن يفحص حامل المفاتيح من وقت إلي أخر للتأكد من وجود مفاتيح للغرف غير المؤجرة وذلك لإكمال اللوحة من احتياطي المفاتيح التي في عهدته .

وكثيرا يلاحظ أن بعض النزلاء يتركون الفندق حاملين معهم مفاتيح غرفهم، وأنه مما لا شك فيه أن عدم المحاولة في تخفيض نسبة المفاتيح المفقودة تعتبر خسارة كبيرة علي الفندق ، وكمحاولة لتخفيض قيمة هذه الخسائر فقد جرت العادة علي تعليق المفتاح في بطاقة من المعدن أو البلاستيك بحيث لا تشجع النزيل علي

ممارسة عادته بأخذ مفتاح غرفته عند مغادرته الفندق إما لكبر حجم هذه البطاقة أو لثقلها وصعوبة وضعها في جيبه دون أن تستدعي انتباهه .

هذا كما يمكن أيضا وضع بعض " اللافتات " علي باب الخروج من الداخل لتذكير النزلاء بضرورة تسليم مفاتيح غرفهم Please Leave Your Key at The Office كما يمكن للشياليين Bell Boys عند إنزال حقائب النزلاء سؤالهم عن مفاتيح الغرف بطريقة يشعر منها النزيل بأن الشيال يحاول تقديم خدمات إضافية له .

وحتى يمكن أيضا تقليل نسبة الفاقد من المفاتيح فإنه يتحتم علي صراف المكتب الأمامي عند محاسبة النزيل سؤاله علي المفتاح بأن يقول Do You Have Your Key Sir ? .

كما يجب تمرين عمال النظافة بالغرف علي التعاون مع موظفي المكتب الأمامي ، وذلك بالبحث عن أيه مفاتيح تركها النزلاء بغرفهم وإرجاعها فورا إلي المكتب .

كشف حصر الغرف

يمكن إحكام الرقابة علي عمليات بيع الغرف عن طريق مقارنة إجمالي قيمة الغرف التي تم تأجيرها خلال اليوم من واقع البيانات الموضحة علي بطاقات حامل الغرف Room Rack بمجموع خانه الغرف في كشف الملخص اليومي " حسابات النزلاء " أو بمجموع عداد الغرف علي ماكينة قيد حسابات النزلاء ، كما تعتبر مقارنة حامل الغرف بحسابات النزلاء المقيمين بالفندق أداه فعالة للتحقق من صحة حامل الغرف وتصحيح الأخطاء التالية :

1- مغادرة النزيل بعد دفع حساب دون أن يتم إخطار كاتب الغرف لنزع بطاقة الغرفة من الحامل ، وبذلك تظهر الغرفة علي أنها مشغولة ويضيع علي الفندق فرصة تأجيرها .

2- تأجير الغرفة دون فتح حساب النزيل بقسم صرافي المكتب الأمامي .

3- اختلاف سعر بيع الغرف الموضح علي بطاقات الحامل عما هـو مقيـد علي بطاقات حسابات النزلاء .

ولتسهيل عملية المقارنة فإنه يمكن استعمال كشف حصر الغـرف الموضـح بالشكل رقم (3/11) حيث يتم طبع أرقام الغرف علي هذا الكشف بنفس ترتيـب الأرقام علي الحامل مع بيان عدد النزلاء في كل غرفة وسعر الغرفـة ، وبـذلك يمكن الوصول إلي إجمالي عدد النزلاء وإيجار الغرف لكل دور علي حدة .

ودائع النزلاء

لا يعتبر الفندق مسئولا عن ضياع أو سرقة الأموال والمجوهرات التي تخص النزلاء ما لم تسلم إلي الإدارة أو يحتفظ بها في خزائن خاصة بالمكتب الأمامي ، وفي هذه الحالة يتعين علي إدارة الفندق عمل التغطية اللازمة لدي شركات التامين عن أية خسائر مادية قد تلحق بالفندق من جراء خيانة الأمانة ، وكذا ضد السطو أو الاعتداء المسلح علي أوراق النقد والمجوهرات والأشـياء الأخـرى الثمينـة الموجودة أو التي يمكن أن توجد بأي خزينة من الخـزائن المخصـصة لوضـع أمانات النزلاء **Safe Deposit Box** حيث يتم تسليم مفتاح الخزانة إلي النزيل بعد أخذ توقيعه علي بطاقة خاصة كالموضحة بالشكل رقم (3/12) .

وكذا التأشير علي بطاقة حساب النزيل باستلام أحد مفاتيح الخزائن حتى يمكن استرداد المفتاح عند مغادرة النزيل للفندق .

وكنوع أيضا من الضمان فأنه يجب ألا يسمح لأي نزيل بفتح خزانته في أي وقت إلا بعد الحصول علي توقيعه في كل مرة طبقا لما هو موضح علي ظهر هذه البطاقة شكل رقم (3/13) .

شكل رقم (3/11)

كشف حصر الغرف

الدور الثالث			الدور الرابع			الدور الخامس			الدور السادس		
غرفة	عدد النزلاء	المبلغ	غرفة	عدد النزلاء	المبلغ	غرفة	عدد النزلاء	المبلغ	غرفة	عدد النزلاء	المبلغ
301			401			501			601		
302			402			502			602		
303			403			503			603		
304			404			504			604		
305			405			505			605		
306			406			506			606		
307			407			507			[illegible]		
308			408			508			608		
309			409			509			[illegible]		

شكل رقم (3/12)

إيصال استلام خزينة ودائع

التاريخ ....19 Date 19	رقم الخزنة Box NO

إيصال استلام خزينة ودائع

Safe Deposit Box Record

رقم الحجرة..الاسم

Namesurname First Name Initials Room No.

العنوان الدائم..

Permanent Address

التوقعات المعتمدة

Authorized Signatures

....

....

A Charge of L . E – Will Be Made For a Lost Key

شكل رقم (3/13)

بيان استرداد المفتاح

الموظف	توقيع النزيل	الساعة	التاريخ
clerk	Signature of Guest	Time	Date
....	....	....	....
....	....	....	....
....	....	....	....
....	....	....	....
....	....	....	....

يجب أن يوقع كل من النزيل والموظف المختص هذه البطاقة كلما فتحت الخزينة

Holder of Box and Clerk Must Sign , This Card Each Time Box is Opened

تاريخ أخلاء الخزينة ....

Box Released Date

الموظف المختص ....

توقيع النزيل ....

Guest Signature

Clerk ....

تقرير كاتب الغرف

يعتبر التقرير الذي يقوم بإعداده كاتب الاستقبال مرآة صادقة لحالة الغرف خلال اليوم ، وهو عبارة عن تقرير إحصائي كالموضح بالشكل رقم (3/14) يبين عدد الغرف المشغولة ، متوسط سعر الغرفة ، نسبة الأشغال ، إلي غير ذلك من البيانات التي تهم الإدارة ويجب أن يصل هذا التقرير إلي الإدارة في وقت مبكر قبل إعداد التقرير اليومي للإيرادات .

صراف المكتب الأمامي

يعتبر حجم عمليات التشغيل من العناصر التي تحدد ما إذا كانت هذه العمليات تتطلب استخدام صراف المكتب الأمامي يمكن أن يكرس وقته بالكامل لهذه الوظيفة ،أو أن يجمع بين وظيفتين كاتب الغرف وصراف المكتب الأمامي .

ففي الفنادق الكبيرة يعتبر صراف المكتب الأمامي مسئولا مسئولية مباشرة أمام مراجع الإيرادات الذي يتبع رئيس الحسابات أمام في الفنادق الصغيرة حيث يمكن إسناد وظيفة صراف المكتب الأمامي إلي كاتب الغرف ، فإنه يعتبر مسئولا عن بيع الغرف وتسجيل النزلاء ، بالإضافة إلي إمساك حسابات النزلاء ومحاسبتهم عند مغادرتهم الفندق .

ولقد وجدت إدارات هذه الفنادق أن عملية الجمع بين الوظيفتين تعتبر وسيلة من الوسائل تخفيض تكاليف الأجور ، إذ أنه في حالة تخصيص موظف لكل عملية فإن ذلك يتطلب أكثر من ثلاثة صرافين لتغطية المكتب الأمامي لمدة 24 ساعة ، كما أنه يمكن في بعض الفنادق الصغيرة إدماج وظيفة صراف المكتب الأمامي مع وظائف كاتب الاستعلامات وكاتب البريد بالإضافة إلي عمل كاتب الفواتير .

شكل رقم (3/14)

التقرير اليومي للغرف

التقــرير اليــومى للغــرف   التاريخ ....

البيـــــــــان	اليــــوم		حتى تاريخه		نفس اليوم من السنة السابقة	
اجمــالى الغــرف القابـلة للتـأخير		%		%		%
اجمالى الغرف القابلة للتاجير						
ترانسبيت						
مستديمة						
اجمالى الغرف المشغولة بالنزلاء						
غرف مجانيه						
موظفين						
تحت الاصلاح						
خاليــة						
اجمالى الغرف						
ايرادات الغرف						
ترانسيت						
مستديمة						
اجمالى ايرادات الغرف						
متوسط الايراد اليومي للغرفة المشغولة						
ترانسيت						
مستديمة						
الاجمالى						
عدد النزلاء						
ترانسيت						
مستديمة						
الاجمالى						
متوسط الايراد اليومي بالنسبة للنزيل						
ترانسيت						
مستديمة						
الاجمالى						
درجة الاشغال المزدوج (ترانسيت فقط)						
عدد الغرف (وصول)						
عدد النزلاء (وصول)						
عدد الغرف (مغادرة)						
عدد النزلاء (مغادرة)						

مسئوليات صراف المكتب الأمامي

عند تحليل وظيفة صراف المكتب الأمامي يمكن تحديد المسئوليات الآتية :

1- حفظ حسابات النزلاء واستخراج الفواتير الخاصة بكل نزيل أما في حالة الفنادق الكبيرة فإنه يمكن إسناد هذه الوظيفة إلي كاتب الفواتير .

2- استلام النقدية والمدفوعات من النزلاء وإعطاء الإيصالات اللازمة .

3- إتمام عمليات صرف النقدية ، سواء لحساب النزلاء المقيمين كالتلغرافات والبريد والطرود والسلفيات النقدية أو لحساب الفندق كمصاريف التشغيل النثرية مثل تكاليف الإصلاحات والعاجلة ومصاريف الانتقالات إلـى غيـر ذلـك مـن المصروفات العاجلة وخاصة في حالة عدم وجود الصراف العام للفندق .

4- حفظ حاجيات النزلاء الثمينة سواء في خزانات خاصة أو في مظـاريف معدة لهذا العرض وتسليمها إليهم عند طلبها طبقا لما سبق شـرحه فـي الفـصل السابق .

5- تحضير الفواتير الأسبوعية الخاصة بـالنزلاء وتـسليمها إلـيهم وذلـك بوضعها في خانات الغرف علي حامل البريد والمفاتيح تذكرة لهم بدفع ما عليهم .

6- إخطار كاتب الغرف بأرقام الغرف التي غادرها ساكنوها بعد دفع تكاليف إقامتهم أو التوقيع علي الفواتير الخاصة بهم وذلك عن طريق إخـراج بطاقـات التسجيل من ملف الفواتير وإرسالها إلي كاتب الغرف بعد التأشير عليها بما يفيـد مغادرة النزيل للغرفة ، وفي هذه الحالة يتولي كاتب الغرف رفع بطاقة الغرفة من حامل بطاقات الغرف وإخطار قسم الإشراف الداخلي لإعداد الغرفة للنزيل التالي.

7- إخطار الإدارة عن شكاوي النزلاء .

المهمات اللازمة لصراف المكتب الأمامي

تتوقف المهمات المستعملة بواسطة صراف المكتب الأمامي علي النظام المحاسبي المستعمل نعني بذلك الطريقة اليدوية أو الطريقة الآلية إلا أنه بغض النظر عن الطرق المستعملة فلابد من وجود درج ذي خانات لحفظ النقدية أثناء وردية كل صراف بالإضافة إلي ضرورة تسليم كل صراف عهدة نقدية لاستعمالها عند بدء الوردية في صرف شيكات النزلاء أو إعطاء بعض السلفيات إلي غير ذلك من المصاريف.

ويعتبر كل صراف مسئولا عن عهدته النقدية وكذا تحصيلاته خلال الوردية أما عند انتهاء الوردية فقد جرت العادة علي أن يقوم كل صراف بتسليم عهدته النقدية وكذا تحصيلاته إلي الصراف الذي يليه مقابل الحصول علي إيصال أما في الفنادق الكبيرة فإنه يمكن تسليم خزانة من خزائن النزلاء لكل صراف لحفظ عهدته وأختامه .

الطريقة اليدوية

فيما يلي نوضح المستندات الواجب استعمالها عند تطبيق الطريقة اليدوية في حفظ حسابات النزلاء .

1- أستاذ النزلاء : ويستعمل لقيد كافة الخدمات التي يقوم الفندق بتقديمها إلي النزلاء المسجلين بالفندق من مسحوبات ومقبوضات .

وغالبا ما يتكون أستاذ النزلاء من بطاقات تخصص لكل نزيل بطاقة يوضح عليها أسمه وعنوانه ورقم غرفته وتاريخ وصوله للفندق وكذا التاريخ المتوقع لرحيله إلي غير ذلك من البيانات التي سنتولاها بالشرح فيما بعد .

2- كشف حصر النقدية : غالبا ما يستعمل في الفنادق المتوسطة الحجم وهو يتكون من جزئين رئيسيين (المقبوضات والمدفوعات) وبطرح إجمالي المدفوعات

من إجمالي المقبوضات ينتج رصيد النقدية الواجب علي كل صراف إيداعه طرف إيداعه طرف الصراف العام للفندق .

وبإتمام عملية الإيداع لابد أن يبقي في حوزة كل صراف قيمة العهدة النقدية السابق تسليمها إليه .

طريقة العمل باستعمال الطريقة اليدوية

ويمكن تلخيص الخطوات الأساسية المتبعة بواسطة صراف المكتب الأمامي فيما يلي :

1- عند بدأ الوردية يتولي صراف المكتب الأمامي استلام عهدته النقدية كما أن عليه إعداد كشف حصر النقدية من حيث كتابة التاريخ والاسم في الخانات الموضحة علي الكشف الموضح بالشكل رقم (3/15) .

2- قيد كافة محسوبات النزلاء وكذا أي مدفوعات علي حسابات النزلاء المفتوحة في المكتب الأمامي بموجب إشعارات خاصة تمثل مستندات القيد المستعملة ، ولسهولة التفرقة بين أنواع المسحوبات فلابد من استعمال مستندات ذات ألوان مختلفة كما يجب الحصول علي توقيع النزيل أو توقيع الموظف المختص الذي حرر المستند دلالة علي صحة قيد المبلغ علي حساب أو لحساب نزيل .

وتنقسم مستندات القيد إلي ثلاثة أنواع :-

إشعارات مدينة

وهي تمثل قيمة البضاعة أو الخدمات التي أديت للنزيل مثل قيمة الأطعمة والمشروبات ، وكذا الغسيل والكي والمكالمات التليفونية .

إشعارات دائنة

وهي عكس الإشعارات المدينة وتمثل المبالغ الواجب قيدها لحساب النزلاء مقابل مبالغ تم دفعها مقدما أو أي مبالغ أو خصومات Allowances قيدت لحساباتهم .

شكل رقم (3/15)

كشف نقدية صرافي الاستقبال

كشف نقدية صرافي الاستقبال									
الصراف						التاريخ			
مدفوعات				مقبوضات					
	البيان	المبلغ	الاسم	متنوعة	عملاء	نزلاء	الاسم	رقم الحساب	غرفة

السلفيات أو المدفوعات لحساب النزيل

وهي عبارة عن المبالغ نقدية تدفع للنزلاء إما علي سبيل السلفة أو مقابل تلغرافات مرسلة لحسابات النزلاء .

3- جرت العادة في الفنادق الصغيرة علي أن يسند إلي صراف المكتب الأمامي عمليات صرف قيمة المشتريات النقدية وكذا أجور عمال اليومية بالإضافة إلي قيمة الإصلاحات التي يتحتم دفعها نقدا ، وفي هذه الحالة يتعين علي صرافي المكتب الأمامي الحصول علي توقيع العامل علي إذن صرف خاص حيث يتم استيفاؤه عن طريق رئيس القسم المسئول ، كما أنه قبل صرف أي مبالغ تمثل مشتريات أو إصلاحات يجب حصول صراف المكتب الأمامي علي موافقة رئيس القسم أو اعتماد مدير الفندق ، أما في الفنادق الكبيرة فيجب تركيز عمليات الصرف في يد إدارة الحسابات .

4- يتم قيد كافة المبالغ المدفوعة عن طريق النزلاء في " كشف حصر النقدية " أولا بأول وترحيلها مباشرة إلي بطاقات حسابات النزلاء ، وكذا المبالغ المدفوعة لحسابهم مثل قيمة البرقيات وطرود البريد وكذا السلفيات ، هذا بالإضافة إلي إثبات قيمة المبالغ المدفوعة مقابل المشتريات أو المصاريف خصما من إجمالي النقدية الموردة .

5- في صباح كل يوم يتولي صراف المكتب الأمامي تحضير فواتير العملاء الذين أقاموا بالفندق لمدة أسبوع فإذا لم يتم السداد بمجرد إرسال الفواتير ... فيجب علي صراف المكتب الأمامي إخطار مدير الفندق ، وعند إتمام إرسال الفواتير الأسبوعية إلي أصحابها من نزلاء الفندق يجب علي الصراف نقل حساب النزيل وترحيل رصيد الفاتورة إلي حساب جديد يفتح باسم هذا النزيل كما يجب أن يحمل

الحساب المقفول رقم الحساب الذي رحل إليه وبالتالي يجب ترحيل رقم الحساب الجديد علي بطاقة الحساب المقفول (من بطاقة رقم .... إلي بطاقة رقم ....) .

6- في نهاية الوردية يتولي صراف المكتب الأمامي جمع كشوف النقدية الخاصة به لمعرفة قيمة النقدية التي يجب أن تكون في عهدته ... ثم يقوم بإيداع الشيكات والإيصالات ومستندات الصرف وكذا النقدية في مظروف خاص وتسليمة إلي الصراف العام .

حسابات النزلاء

إن عملية محاسبة النزيل عند مغادرته للفندق لا تقل أهمية عن عملية استقباله، إذ أن أي خطأ يقع فيه صراف المكتب الأمامي تجاه النزيل قد يفسد كافة الانطباعات الجميلة التي يحملها النزيل خلال مدة إقامته ، ولقد أثبتت الخبرة العملية أن صراف المكتب الأمامي يجب أن تكون لديه الإمكانيات الكافية لتصحيح أي شعور قد يحسه النزيل تجاه أي تقصير في خدمته نتيجة إهمال يمكن أن يحدث من أي قسم من أقسام الفندق .

لذلك فإنه يتعين علي الإدارة أن توفر التمرين الكافي لصرافي المكتب الأمامي ليس من الوجهة المالية فقط بل من وجهة كرم الضيافة أيضا دون أية مبالغة أو تعطيل للنزيل .

وتتمثل الخطوات المتبعة عند محاسبة النزيل في الاتي :-

تختلف الخطوات المتبعة عند محاسبة النزلاء باختلاف الفنادق إلا أنها تتفق جميعا في الخطوات الأتيه :--

1- كقاعدة عامة يجب أن تكون حسابات النزلاء مقيدة أولا بأول لتكون تحت الطلب في أي وقت من الأوقات .

2- يراجع صراف المكتب الأمامي كافة المستندات التي أرسلت إليه والتي لم يسبق قيدها علي حسابات النزلاء بالإضافة إلي ما تقدم فقد جرت العادة علي سؤال النزيل عما إذا كان لدية مسحوبات أخري قبل حضوره إلي صراف المكتب الأمامي مباشرة .

3- تقيد كافة المبالغ التي لم يسبق قيدها علي حساب النزيل ثم يستخرج المجموع الكلي لمسحوباته .

4- يقفل حساب النزيل إما بتسديد قيمة الفاتورة نقدا أو بتحويل الرصيد إلي الحسابات الجارية بعد أخذ توقيع النزيل إذا كان له حساب جار مع الفندق أو بناء علي قسائم المبيت المقدمة من وكلاء السياحة تفيد قيد المبلغ علي حسابهم .

5- يسأل النزيل عما إذا كان قد سلم مفتاح غرفته ، هذه التذكرة من جانب صراف الاستقبال بالإضافة إلي الشرعه المثبتة علي المكتب الأمامي قد توفر علي الفندق الكثير من المبالغ نتيجة ضياع مفاتيح الغرف .

6- إعطاء التصريح اللازم لقسم الخدمة العامة لإمكان نقل حقائب النزيل إلي باب الخروج .

7- إخطار كاتب الغرف بمغادرة النزيل للفندق ، حتى يمكن نزع بطاقة الغرفة من الحامل ووضع البطاقة الدالة علي أن الغرفة تحت التنظيف .

أستاذ النزلاء

غنى عن القول فأنه بمجرد استيفاء عملية التسجيل يتولي كاتب الغرف فتح حساب النزيل وإرساله إلي كاتب الفواتير أو صراف المكتب الأمامي مع بطاقة التسجيل لقيد مسحوبات كل نزيل ومدفوعاته أولا بأول .

ويتكون حساب النزيل كالموضح بالشكل رقم (3/16) من فاتورة مرقمة ذات سبع خانات رأسية تمثل عدد أيام الأسبوع علي أن يتم ترحيل رصيد كل يوم

الشكل (3/16)

ROOM ....

NAME ....

No.

CAIRO HOTEL

CHANGED		
Date	To Room	New Rate

ARRIVAL .... RATE .... FROM .... TO ....

DATES →							
Balance Forward							
ROOMS							
RESTAURANT							
PHONE							
L. DISTANCE							
VALET							
LAUNDRY							
MISC. (Detail)							
CASH Disbursed							
Total Charges							
CREDITS Cash							
CREDITS Allowan.							
CREDITS Transfer							
Total Credits							
Balance Due.							

إلي اليوم التالي ويظهر مطبوعا علي الجانب اليمن من الفاتورة أنواع الخـدمات المقدمة للنزيل وكذا مدفوعاته .

وفي نهاية الأسبوع ترسل صورة الحساب إلي النزيل لتذكرته بدفع قيمة مـا عليه ، وفي نفس الوقت يرحل رصيد الحساب النهائي إلي كشف أخـر علـي أن يوضح علي صورة فاتورة الحساب الذي تم ترحيله ورقم الحساب المرحل منه .

ولسهولة قيد المكالمات الداخلية علي حساب النزيل فإنه يمكن تخصيص خانـات بعدد أيام الأسبوع لكتابة عدد المكالمات التليفونية الداخلية حيث يتولي المراجع الليلـي قيد قيمتها مرة واحدة علي حساب النزيل أمام الخانة المخصصة لذلك .

وتتكون فاتورة النزيل من أصل وصورة حيث يعطي النزيل الأصـل ويحـتفظ الفندق بالصورة لإرسالها إلي مراجع الإيرادات ، ولسهولة عمليات القيـد يجـب أن تحفظ كافة الفواتير في صندوق خاص مرتبة حسب أرقام الغرف .

قيد مسحوبات النزلاء

حتى يمكن قيد مسحوبات النزلاء أول بأول يتعين علي صـرافي المطـاعم والبارات وكافة الأقسام الأخرى كالتليفونات وقسم الغسيل والكي ...ألخ ... سرعة إرسال الفواتير أو مستندات القيد إلي صراف المكتب الأمامي أولا بـأول لقيـدها علي حساب النزلاء ويجب أن يوضح علي كل مستند اسم النزيل ورقـم غرفتـه والمبلغ ، علي أن يتم حفظ هذه المستندات في خانات حسب أرقام توطئة لقيـدها علي حسابات النزلاء .

وقد جرت العادة في الفنادق الصغيرة علي إرسال هذه المـستندات بواسـطة ساعي قسم الفواتير ، أما في الفنادق الكبيرة حيث تتعدد صالات الطعام والبارات في أنحاء الفندق ، فإنه يمكن إرسال المستندات عن طريق مواسير خاصة تـصل بين هذه الأقسام وبين قسم المكتب الأمامي ، كما يمكن استعمال التليفون للإبـلاغ

عن قيمة ما يجب قيده علي النزيل لحين إرسال المستندات إلي قسم الفواتير حتى لا يتعرض الفندق للخسارة من جراء مغادرة النزيل للفندق قبل محاسبته علي هذه المبالغ ، أما مستندات قيد قيمة الغسيل والكي فيجب علي صرافي المكتب الأمامي أن يتأكدوا من مطابقة توقيع النزيل علي الشيك بتوقيعه علـــي بطاقـــة التـــسجيل المحفوظة لدية مع بطاقات الحسابات .

وقد يحدث أن يغادر النزلاء الفندق دون أن يتسلموا بعض ملابسهم المرســلة للكي أو الغسيل وفي هذه الحالة حيث أنه لا يوجد حساب مفتوح للنزيـــل بأســـتاذ النزلاء ، فأنه يتعين قيد قيمة الكي والغسيل علي حسابه الجاري بأستاذ الحسابات الشخصية ، علي أن يحتفظ بهذه الملابس تحت طلب النزيل عند عودته مرة ثانية، ثم ترحيل ما سبق قيده بأستاذ الحسابات الشخصية باسم النزيل إلي حسابه الذي يتم فتحه بأستاذ النزلاء أو مطالبته بالسداد عند تسليمة هذه الملابس .

وقد يحدث أحيانا أن يكتشف صراف قسم الاستقبال وصول بعض المـــستندات بعد مغادرة النزيل للفندق ودفع ما عليه ، ففي هذه الحالة يتعين قيد هذه المبالغ علي حسابه في أستاذ الحسابات الشخصية مباشرة مع إرسال فاتورة بهذا المبلغ موضحا بها سبب هذه المطالبة ،أما إذا كان المبلغ قليلا فأنه يستحسن إلغاؤه أو إعدامه.

مستندات النقدية

بالإضافة إلي ما يقدمه الفندق إلي نزيله من خدمات ممثلة في مبيت وطعـــام وشراب وخلافه ، فقد جرت العادة في بعض الفنادق الكبيرة علي مـــنح نزلائهـــا بعض السلفيات النقدية التي يطلبونها في الحدود المعقولة بعد موافقة الإدارة ،أما في الفنادق الصغيرة فإن هذه السلفيات تدفع لحساب النزيل في حالة البرقيات التي يطلب النزيل إرسالها أو لشراء تذاكر السينما أو المسرح أو للسفر، ويتم صـــرف

هذه المبالغ لمن سيقوم بشراء هذه التذاكر أو ا سال البرقيات وقيدها علي حساب النزيل كسلفة **Paid Out or Advance** .

أما المقبوضات فقد تكون سدادا لحساب النزيل المقيم بالفندق أو سدادا للحسابات الشخصية ولأحكام الرقابة علي حركة النقدية لكل صراف خلال ورديته فإنه يتعين علي كل منهم أن يقيد بكشف حركة النقدية كافة مدفوعاته النقدية وكذا ومقبوضات خلال فترة ورديته .

ويمكن ترحيل المقبوضات مباشرة من كشف حركة النقدية إلي حسابات النزلاء ، ومن الواضح أن الفرق بين مجموع خانه الوارد والمنصرف يمثل رصيد النقدية في نهاية الوردية الواجب علي الصراف إيداعه .

التحويلات

قد يحدث أحيانا أن يرحل حس . حد النزلاء إلي حساب شخص أخر سواء في نفس الأستاذ أو إلي أستاذ أخر .

فعلي سبيل المثال في حالة وجود نزيلين في غرفتين منفصلتين ، قد يطلب أحدهما عند مغادرته الفندق إضافة حسابه علي حساب زميله ، ففي هذه الحالة يقفل حساب النزيل الأول وذلك بترحيل حسابه إلي حساب النزيل الثاني مع بيان ذلك علي كل من كشف حساب النزيل الثاني وكشف حساب النزيل الأول ورقم الحساب الذي رحل إليه .

أما التحويل من أستاذ النزلاء إلي أستاذ الحسابات الشخصية فعادة ما يتم عندما يغادر النزيل الفندق دون دفع حسابه سواء لوجود حساب جار له مع الفندق أو اعتمادا علي تفويض كتابي " قسيمة مبيت " بأن الدفع سوف يتم عن طريق إحدى الشركات السياحية أو أي هيئة أخري وبذلك يتم التأشير علي فاتورة النزيل

بما يفيد ذلك لترحيلة إلي دفتر أستاذ الحسابات الشخصية لمطالبة الهيئة صاحبة الشأن بقيمة الفاتورة .

فإذا ما كانت هذه التحويلات كثيرة فإنه يتعين تخصيص يومية خاصة للترحيلات ويستحسن أن تكون علي هيئة أوراق سائبة حتى يمكن إرسالها إلي مراجع الإيرادات لإتمام عملية المراجعة .

ملخص حسابات النزلاء اليومي

هو عبارة عن ملخص يومي لكافة المبالغ المقيدة علي بطاقات حسابات النزلاء من حيث أرصدة هذه الحسابات في بداية اليوم ، وكذا كافة المسحوبات والخدمات المقيدة عليهم والمبالغ الدائنة المقيدة لهم ، ثم رصيد كل حساب كما تظهره هذه البطاقات في نهاية اليوم .

ويعتبر هذا الملخص من أهم المستندات المستعملة في الفنادق التي تطبق النظام اليدوي لحسابات النزلاء حيث يقوم المراجع الليلي في الفنادق الكبيرة بهذه المهمة وقد تختلف هذه الملخصات في الفنادق الصغيرة في طريقة تصميمها ... إلا أنها تتفق جميعا من حيث طريقة إعدادها ، حيث قد يكون فقد تجد أن بعضها يتضمن أسماء النزلاء بينما البعض الأخر لا يتضمن ذلك ، وقد يرجع السبب في هذا الاختلاف اليسير إلي حجم عمليات التشغيل في الفنادق حيث يتعذر كتابة أسماء النزلاء في حالة الفنادق الكبيرة وذلك توفيرا للوقت والمجهود حيث أنه يمكن معرفة اسم النزيل بالرجوع غلي بطاقة حسابه التي تحفظ عادة مرتبة حسب أرقام الغرف مادام النزيل بالفندق أو يتم حفظها مرتبة ترتيبا عدديا في حالة مغادرته للفندق .

كما يعتبر هذا الملخص مستندا القيد بالدفاتر المالية بالإضافة إلي كونه مستندا للمراجعة للتأكد من صحة حسابات النزلاء واكتشاف الأخطاء إن وجدت

ويمكن استخدام ملخص حسابات النزلاء اليومي الموضح بالشكل رقم (3/17) في كافة الفنادق الصغيرة والمتوسطة الحجم مع إدخال بعض التعديلات طبقاً لطبيعة تشغيل كل فندق ، وكما يتضح أنه قد تم تخصيص الخطوط الأفقية لطبع أرقام الغرف ، حيث يتم نقل مفردات حسابات النزلاء علي كل سطر من السطور الموضحة علي الملخص ، أما الخانات الرأسية فبعضها يمثل بعض البيانات الإحصائية مثل عدد الأشخاص في كل غرفة ، رقم بطاقة حساب النزيل ، اسم النزيل ، كما تثمل الخانات الأخرى مفردات المبالغ المقيدة علي حساب النزلاء والتي يمكن تلخيصها فيما يلي :-

1- رصيد أول المدة : وهو عبارة عن الأرصدة المنقولة من اليوم السابق بشرط أن يكون النزيل لا يزال مقيما بالفندق .

2- الغرف ، المطاعم ، البارات ، التليفونات (محلية وخارجية) الغسيل والكي .....الخ وتخصص لقيد كافة الخدمات المقدمة للنزلاء من هذه الأقسام ، ويجب أن يتم ترتيب هذه الخانات بنفس الترتيب الموضح علي كشف حساب النزيل وذلك لسهولة عملية التفريغ ، أما الخانات الأخرى فيمكن تخصيصها لبعض الخدمات التي يمكن أن تتوافر في فندق دون الفندق الأخر .

3- المدفوعات النقدية : وهي تمثل السلفيات للنزلاء أو المقيدة علي حساباتهم مقابل التلغرافات أو مقابل بعض الخدمات التي لا يقوم الفندق بها ويتطلب سداد قيمتها نقدا .

4- التحويلات المدينة : وهي تمثل تحويل بعض المبالغ من حساب إلي حساب أخر لغرض تصحيح مبلغ مقيد بالخطأ علي حساب لأحد النزلاء أو تحويل حساب النزيل الذي غادر الفندق علي حساب نزيل أخر لا يزال بالفندق وذلك بناء علي طلب الأخير مقابل توقيعه علي بطاقة النزيل الأول بما يفيد ذلك وفي هذه

شكل رقم (3/17)

تقرير حسابات النزلاء اليومي

التقرير اليومي لحسابات النزلاء

التاريخ ------------
رقم الصفحة ------------

[illegible]	الجانب الدائن			الإجمالي	[illegible]	[illegible]	[illegible]		[illegible]			[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	رصيد	الاسم	[illegible]	[illegible]	[illegible]	رقم الغرفة	
	تحويل	خصم	نقدية																					
																							٢٠١	
																							٢٠١	
																							٢٠٢	
																							٢٠١	

ملخص حسابات النزلاء

التاريخ ------------

رصيد مرحل	الجانب الدائن			الإجمالي	[illegible]	[illegible]	[illegible]			[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	رصيد		العدد		
	تحويل	خصم	نقدية															نزلاء	غرف	

الحالة فإن حساب النزيل الذي غادر الفندق يجعل دائنا بقيمة فاتورته في حالة التحويلات الدائنة ، كما يجعل حساب النزيل الأخر الذي لا يزال بالفندق مدينا بنفس القيمة في خانة التحويلات المدينة .

وقد جرت العادة في الفنادق علي منح الائتمان لبعض نزلائها الذين يمثلون بعض الشركات الكبيرة أو الذين قامت بعض الشركات السياحية بإتمام الحجز لهم مقابل قسائم مبيت صادرة من هذه الشركات تتعهد فيها بسداد حسابات هؤلاء النزلاء، وفي حالة يجب قفل حسابات هؤلاء النزلاء وتحويلها إلي حساباتهم الشخصية بدفتر أستاذ العملاء توطئة لتحصيلها طبقا لمدة الائتمان الممنوحة من الفندق.

المجموع : ويمثل إجمالي مسحوبات النزيل مضافا إليه أو مخصوما منه رصيد أول اليوم حسب طبيعة هذا الرصيد فإذا كانت المسحوبات اليومية تقل عن رصيد أول اليوم فإن المجموع لابد أن يظهر رصيدا دائنا لهذا النزيل وقد جرت العادة علي عمل دائرة حمراء حول هذا الرصيد دلالة علي كونه دائنا وليس مدينا .

5- الجانب الدائن : ويمثل كافة المدفوعات النقدية وكذا الخصومات والتحويلات الدائنة ، أما المدفوعات فتمثل كافة المبالغ التي يقوم النزلاء بسدادها أما خانه الخصومات فتمثل المبالغ المقيدة لحساب النزلاء مثل الخصم الممنوح علي الغرف أو علي الأطعمة والمشروبات وكذا قيمة التصحيحات في حالة اكتشاف أية مبالغ سبق قيدها بالخطأ علي حساب بعض النزلاء بينما تمثل خانه التحويلات الدائنة المبالغ المحولة من حساب هذا النزيل إلي حساب نزيل آخر .

6- رصيد نهاية اليوم : ويمثل رصيد كل نزيل في نهاية اليوم علي أن يرحل هذا الرصيد إلي خانة رصيد أول اليوم في اليوم التالي .

واجبات المراجع الليلي

إن مراجعة حسابات النزلاء وتحضير ملخص حسابات النزلاء اليومي يعتبران من أهم واجبات المراجع الليلي التي تبدأ في تمام الساعة الحادية عشر مساءا بعد انتهاء عمل صراف المكتب الأمامي .

وأول واجبات المراجع الليلي هو قيد شيكات المطاعم والبارات التي لم يسبق قيدها بواسطة صرافي المكتب الأمامي وكذا المستندات التي أرسلت إليه أثناء ورديته ، أما المستندات التي تصله بعد إقفال حسابات اليوم فلا ترحل إلا بعد الانتهاء من مراجعة كافة الحسابات .

بمجرد الانتهاء من ترحيل كافة المستندات ، يبدأ المراجع الليلي عمله وذلك بتحميل حساب كل نزيل بأجر الغرفة الموضح علي بطاقة الحساب ، وكذا قيد قيمة المكالمات التليفونية الداخلية ثم تجمع كافة المسحوبات وكذا المقوضات والخصومات ويستخرج رصيد كل حساب ليرحل إلي اليوم التالي توطئة لعمل ملخص حسابات النزلاء اليومي .

تحضير ملخص حسابات النزلاء اليومي

سبق الإيضاح بأنه يتعين التحقق يوميا من صحة حسابات النزلاء ونظرا لضيق الوقت المحدد لإتمام هذا العمل وذلك لكثرة حضور ومغادرة النزلاء أثناء النزلاء بالإضافة إلي كثرة ورود مستندات القيد غلي كاتب الفواتير ، لذلك فقد وجد أن أنسب الأوقات لإتمام عملية المراجعة هو ما بعد منتصف الليل ، حيث يتوقف العمل بمطاعم وبارات الفندق .

فبمجرد ضبط الحسابات وترحيل أرصدة كل يوم إلي اليوم الذي يليه يتولي المراجع الليلي تفريغ هذه الحسابات علي كشف ملخص حسابات النزلاء ، ثم يعاد تجميع هذه الكشوف علي حدة ثم ترحيل مجاميع كل كشف إلي الكشف الذي يليه .

يعمل ملخص لهذه الكشوف كالموضح بالشكل السابق بالإضافة إلـــي كـــشف تفريغ الحسابات التي غادر أصحابها الفندق ، ومن هذا الملخص يمكن تحديد كـــل نوع من أنواع الإيرادات وكذا المدفوعات لكل حساب علي حدة .

مما سبق يتضح أن الغرض من كشف التفريغ هو تحليل المديونية وكذا الدائنة لحسابات الأقسام المختلفة ، وبذلك يسهل تتبع واكتشاف أية أخطاء قد تحدث فـــي أي قسم .

ومن الواضح أنه إذا صار تحليل كل حساب بحيث تدرج إيرادات كل قسم في الخانة الخاصة به فإن مجموع كل خانة يجب أن تتساوى مع مجموع الإيـــرادات الموضحة بيومية مبيعات كل قسم وذلك بغرض أن كافـــة الحـــسابات بالطريقـــة السابقة وصار تجميع خانات هذا الكشف أمكن قيد إيرادات كل قسم علي حدة.

تحقيق مجاميع خانات ملخص حسابات النزلاء

يمكن التحقق من صحة مجاميع خانات ملخص حسابات النزلاء اليومي وذلك بمقارنتها بإجمالي مبيعات كل قسم للتأكد من صحة ما سبق قيده علـــي حـــسابات النزلاء ، فإذا ما أكتشف المراجع الليلي أية فروق بين مجموع خانة الغرف وما يظهره كشف حصر الغرف فإنه يجب البحث فورا عن سبب هذه الفروق لعمـــل التعديلات اللازمة .

هذه الفروق يمكن أن تأخذ أحد الأشكال الآتية :

(a) فروق ناتجة عن عدم وجود حساب مفتوح لنزيل بإحدى الغرف وفـــي هـــذه الحالة يجب فتح حساب للنزيل إذا لم يكن أصلا أي حساب أو نقل رصيد حـــسابه مـــن ملخص حسابات النزلاء إذا كانت بطاقة حسابه قد فقدت ترحيلها إلي بطاقة جديدة .

(b) أما إذا كان الفرق عبارة عن أن الغرفة مشغولة فعلا وليس هناك علي حامل بطاقات الغرف ما يثبت ذلك ، ففي هذه الحالة يجب تحضير بطاقة لهذه الغرفة ووضعها في جيب الغرفة علي الحامل .

(c) أما إذا أثبت التحريات أن النزيل قد غادر الفندق وأن الغرفة أصبحت خالية بالرغم من أن الحامل يبين أن الغرفة مشغولة فمن الواضح أن كاتب الغرف لم يخرج البطاقة من الحامل عند مغادرة النزيل للفندق ، وفي حالة يجب نزع البطاقة من جيب الغرفة علي الحامل ثم تصحيح كشف حصر الغرف .

(d) أما في حالة ما إذا كانت الغرفة خالية مع وجود حساب مفتوح للنزيل فإن ذلك يعني إخفاق صراف المكتب الأمامي في إخراج بطاقة الحساب من أستاذ النزلاء وفي هذه الحالة أما أن يكون النزيل قد سدد حسابه بالكامل وغما أنه غادر الفندق دون دفع الحساب وفي هذه الحالة يجب إخطار الإدارة لعمل التحريات اللازمة .

تراجع إجمالي إيرادات المطاعم والبارات مع التقارير لصرافي المطاعم والبارات (خانه حسابات النزلاء) كما تراجع أيضا كشوف إجمالي المكالمات الخارجية واللاسلكية مع مجموع خانة التليفونات في كشف التفريغ ، أما مجموع خانة الخصم المسموح به فيجب مراجعتها مع إجمالي مستندات الخصم ، فإذا ما وجدت أية فروق فيجب تصحيحها علي كل من حساب النزيل وكشوف مستندات الخصم ، فإذا ما وجدت أية فروق فيجب تصحيحها علي كل من حساب النزيل وكشوف التفريغ فإذا اتضح عدم وجود مستند لأي مبلغ سبق إدراجه ضمن الكشوف الإجمالية المرسلة عن طريق الأقسام فيجب علي المراجع الليلي أن يقيد المبلغ علي حساب النزيل من واقع هذه الكشوف .

فإذا ما صححت كافة الأخطاء الموجودة وكانت مجاميع كشوف التفريغ تطابق المبالغ الموضحة وتقارير الأقسام وكذا كشوف النقدية فغن مجموع المبالغ المبينة

ناقصا مجموع المبالغ الدائنة التي تظهر علي كشوف التفريـــغ لابـــد أن يـــساوي مجموع الأرصدة المرحلة إلي اليوم التالي .

دفتر الإيرادات المبوب

درجت معظم الفنادق الصغيرة في مصر علي استخدام دفاتر تحليلية علـــي هيئة أوراق سائبة أو دفاتر مجلد كالموضحة بالشكل رقم (3/18) وذلك لتـــسهيل عملية إثبات ومراجعة كافة الخدمات التي تتم عن طريق أقسام الفنـــدق المختلفـــة سواء المقيدة علي الحساب أو المدفوعة نقدا .

ويعتبر هذا الدفتر من أهم الدفاتر المستعملة في الفنادق الصغيرة نظـــرا لمـــا يتضمنه من بيانات تحليلية عن كافة العمليات الخاصة بالنزلاء المقيمين بالفنـــدق، إلي جانب العمليات الآجلة الخاصة بحسابات العملاء غير المقيمين ، بالإضافة إلي الإيرادات النقدية الأخرى الخاصة بالضيوف الذين يترددون علي صالات الطعام وبارات الفندق .

إثبات العمليات الخاصة بالنزلاء

1- يتولي كاتب الفواتير استيفاء البيانات الخاصة برقم الغرفة وعدد النـــزلاء واسم النزيل وإيجار الغرفة من واقع بطاقات التسجيل التـــي يحررهـــا النـــزلاء وإشعارات تغيير الغرف .

2- تمثل خانة ما قبلة رصيد حساب النزيل المرحل من اليوم السابق إذا كان هذا النزيل مازال مقيما بالفندق .

3- يتم استيفاء باقي الخانات الأخرى التي تمثل مجموع مـــسحوبات النزيـــل الفعلية من المطاعم والبارات ، وكذا قيمة الخدمات الأخرى مثل المكالمات التليفونية والغسيل والكي ، بالإضافة إلي أية مدفوعات أخرى مثـــل الـــسلفيات أو البرقيـــات المرسلة لحساب النزيل إلي غير ذلك من الخدمات التي يقدمها الفندق لنزلائه .

شكل رقم (3/18)

دفتر الإيرادات المبوب

رقم الغرفة	عدد النزلاء	شروط الإقامة			رقم الفاتورة	اسم النزيل	ما قبلة	إيجار الغرفة	خدمة 10%	ضريبة البلدية	مسحوبات فعلية من المطاعم				تسوية فروق المسحوبات		
		غرفة	2/1 إقامة	إقامة كاملة							إفطار	غذاء	عشاء	إضافي	إفطار	غذاء	عشاء

مشروبات		تليفونات			غسيل وكي	تسجيل جوازات	سلفيات	متنوعة		تحويلات مدينة	مجموع الجانب المدين	الجانب الدائن				مجموع الجانب الدائن	رصيد منقول	ملاحظات
بار	بار	محلية	خارجية	عمولة				البيان	القيمة			نقدية	خصم	تحويلات دائنة	مرحل لأستاذ العملاء			

4- تمثل خانة تسوية فروق المسحوبات من المطاعم الفرق بين المسحوبات الفعلية وشروط الإقامة ، إذ جري العرف علي تحميل حساب النزيل بقيمة هذه الفروق علي أساس أن هذه القيمة تمثل الحد الأدنى لمسحوبات النزيل .

5- تمثل خانة " مجموع الجانب المدين " قيمة المستحق علي النزيل وهي عبارة عن مجموع المبالغ المرحلة من اليوم السابق والمقيدة في خانه " ما قبله " مضافا إليها مجموع المبالغ المقيدة علي حساب النزيل خلال اليوم .

6- أما خانه الرصيد " المنقول " فتمثل رصيد حساب النزيل بعد خصم المبالغ المدفوعة أو أية خصومات أو مسحوبات قيدت لحسابه ، فإذا ما غادر النزيل الفندق دون سداد حسابه بالكامل فينقل هذا الرصيد إلي حساب العملاء أما إذا كان النزيل مقيما بالفندق فيجب نقل هذا الرصيد إلي خانه ما قبله .

7- عند الانتهاء من إثبات العمليات سالفة الذكر يقفل الكشف بعد جمع الخانات الرأسية والأفقية للحصول علي مجاميع العمليات الخاصة بالنزلاء خلال اليوم.

إثبات عمليات مبيعات المطاعم والبارات لغير النزلاء

حتى يمكن استكمال كافة أرقام المبيعات والخدمات التي تتم عن طريق أقسام الفندق المختلفة سواء المقيدة منها علي حسابات النزلاء أو المدفوعة نقدا من الرواد الذين يترددون علي صالات الطعام والبارات ، فإنه يتعين قيد إجمالي المبيعات النقدية للمطاعم والبارات محللة تحت الخانات الخاصة بها بدفتر الإيرادات المبوب ، وبذلك فأنه يمكن الوصول إلي كافة أرقام مبيعات أقسام الفندق المختلفة وكذا النقدية المحصلة سواء من النزلاء أو من رواد المطاعم والبارات وقيدها بالدفاتر الفرعية والدفاتر العامة الممسوكة في إدارة الحسابات كما إنه لتسهيل عمليات القيد بيومية الإيرادات فإنه يحسن نقل مجاميع هذا الدفتر شهريا علي كشف خاص يطلق عليه الملخص اليومي لعمليات التشغيل :

هذا كما يمكن التأكد من صحة إجمالي إيرادات الفندق بمقارنة إجمالي كشوف مبيعات الأقسام في نهاية كل يوم بمجموع ما قيد بدفتر الإيرادات المبوب ، وكذا مقارنة مجموع كشوف النقدية بمجموع خانة النقدية بهذا الدفتر .

التقرير اليومي

بعد الانتهاء من عملية المراجعة اليومية ، يتولي مراجع الإيرادات تلخيص كافة المبيعات اليومية موزعة علي الأقسام المختلفة علي هيئة تقرير كالموضح بالشكل رقم (3/19) .

ويتكون الجزء الأول منه من ملخص لمبيعات كل قسم من أقسام الفندق عن اليوم موضوع التقرير ، إجمالي المبيعات لهذا الشهر حتي تاريخه ، ثم إجمالي المبيعات عن نفس المدة من الشهر السابق وكذا مبيعات نفس هذه المدة من الشهر السابق وكذا مبيعات نفس هذه المدة من الشهر من السنة السابقة .

أما الجزء الثاني من التقرير فيصور إحصائيات قسم الغرف ثم حركة أرصدة البنوك وأرصدة حساب العملاء خلال اليوم ، بينما يوضح الجزء الثالث تحليل مبيعات الأطعمة والمشروبات .

ويعتبر هذا التقرير أداة فعالة لمراقبة عمليات التشغيل ومتابعة حركة المبيعات خلال أيام الشهر ومقارنتها بالشهور السابقة كما يعطي الإدارة فكرة سريعة عن حركة أرصدة البنوك وعملية التحصيل يوما بيوم إلي غير ذلك من البيانات التي تساعد إدارة الفندق علي متابعة ورسم سياسة التشغيل .

الأنظمة الإلكترونية

إن تطبيق الأنظمة المحاسبية والرقابة الداخلية علي عمليات المكتب الأمامي بواسطة الماكينات الإلكترونية تعتبر من الأنظمة المثالية التي تساعد الإدارة علي تخزين ومتابعة كافة العمليات بدءا من خطوات تسجيل النزلاء وحتي نهاية إقامتهم

الشكل رقم (3/19)

التاريخ ----- **التقرير اليومي** اليوم ------

ملخص الإيرادات

الإيرادات	اليوم	حتى تاريخه	الشهر السابق	السنة السابقة
غرف				
طعام				
مشروبات				
رسم دخول				
تليفونات				
غسيل وكي				
إيجارات				
إجمالي الإيرادات				

حركة البنوك

رصيد اليوم السابق		
إيداعات		
مسحوبات		
رصيد اليوم		

العملاء

رصيد اليوم السابق		
إضافات		
سدادات		
رصيد اليوم		

إحصائيات قسم الغرف

	اليوم	حتى تاريخه	الشهر السابق	السنة السابقة
عدد الغرف المؤجرة				
الغرف المجانية				
الغرف الخالية				
إجمالي عدد الغرف				
نسبة الأشغال				
عدد النزلاء				
متوسط سعر الغرفة				
متوسط إنفاق النزيل				

تحليل إيرادات أقسام الغرف والأطعمة والمشروبات

الغرف	اليوم	حتى تاريخه	الشهر السابق	السنة السابقة
إيرادات غرف النزلاء				
الصالات العامة				
إجمالي إيرادات الغرف				
الطعام				
المطعم الرئيسي				
الكافتيريا				
الملهى الليلي				
خدمة الغرف				
الحفلات				
إجمالي مبيعات الطعام				
المشروبات				
المطعم الرئيسي				
الكافتيريا				
الملهى الليلي				
خدمة الغرف				
الحفلات				
بار.......				
إجمالي مبيعات المشروبات				

بالفندق ، حيث يتولي كاتب الغرف تزويد النظام الإلكتروني بالمكتب الأمامي بأرقام الغرف التي تم تخصيصها للنزلاء وأسعارها وعدد النزلاء في كل غرفة وأسمائهم وتواريخ المغادرة وحدود الائتمان لكل نزيل ، كما تظهر كافة البيانات التي تم إدخالها أولا بأول ، هذه المعلومات يتم تسجيلها علي الجزء العلوي من بطاقة أستاذ النزلاء Folio بواسطة لوحة المفاتيح وقت تسجيل النزيل .

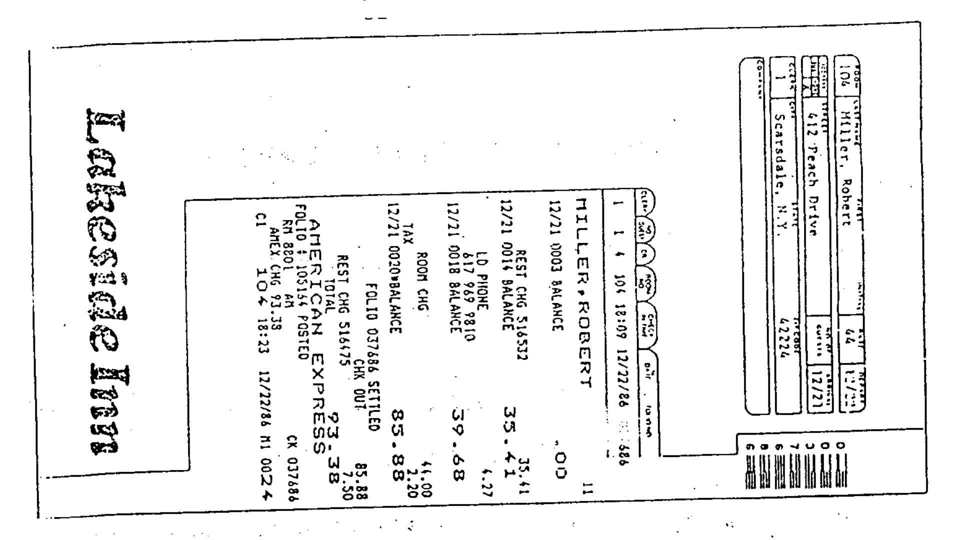
بعد إتمام عمليات التسجيل يتم تخزين هذه المعلومات بذاكرة النظام حيث يمكن استرجاعها عند الطلب ، كما أن تطبيق هذا النظام يسهل قيد إيرادات الغرف ومسحوبات النزلاء من كافة مناطق خدمة الأطعمة والمشروبات عن طريق ربط ماكينات التسجيل الموجودة بمطاعم وبارات الفندق بالمكتب الأمامي حيث يتم قيد مسحوبات النزلاء مباشرة علي حساباتهم الشخصية .

كما يجب يوفر هذا النظام مجموعة كاملة من التقارير المالية والبيانات الإحصائية التي يمكن عن طريقها تحقيق الرقابة علي عمليات التشغيل وتحسين خدمة النزلاء وزيادة كفاءة العاملين .

تقرير الإيرادات اليومية

عبارة عن ملخص تحليلي لكافة إيرادات الفندق والقيود الخاصة بتسديدات النزلاء ، كما يتضمن التقرير إجمالي الأرصدة المدينة والمدفوعات والأرصدة الدائنة بالإضافة إلي أرصدة الحسابات الجارية ثم تحليلا للمدفوعات النقدية وبطاقات الائتمان المعتمدة من إدارة الفندق . كما هو يوضح هذا التقرير الكثير من البيانات الإحصائية كنسب الإشغال ومتوسط سعر الغرفة .

شكل رقم (3/20)



ROOM	LAST NAME, FIRST	RATE	DEPART
104	Miller, Robert	44	12/22
	412 Peach Drive		12/21
1	Scarsdale, N.Y. 42224		

1 1 4 104 18:09 12/22/86 686

MILLER, ROBERT

12/21 0003 BALANCE		.00
REST CHG 516532	35.41	
12/21 0014 BALANCE		35.41
LD PHONE 617 969 9810	4.27	
12/21 0018 BALANCE		39.68
ROOM CHG	44.00	
TAX	2.20	
12/21 0020*BALANCE		85.88
FOLIO 037686 SETTLED CHK OUT	85.88	
REST CHG 516475	7.50	
TOTAL		93.38

AMERICAN EXPRESS
FOLIO # 105154 POSTED
RM 8801 AM CK 037686
AMEX CHG 93.38
C1 104 18:23 12/22/86 M1 0024

Lakeside Inn

REVENUE REPORT

TRAN COUNT	305	
ROOM CHRGE	175	10978.00
OPN ROOMCH	6	134.00
MTX ROOMCH	0	.00
PACKG ROOM	16	332.00
ROOM REV	171	11464.00
ROOM TAX	131	555.69
SALES TX 1	0	.00
PACKG TAX	19	27.00
LOCAL PH	96	43.20
LD PHONE	71	324.83
CLUB	0	.00
BANQUET	3	765.25
ROOM SRVCE	14	117.80
PACKG FOOD	10	230.00
SPT FEES	1	15.00
PACKG FEES	10	142.50
REST CHARG	77	1156.33
MISC.	4	13.20
LAUNDRY	21	141.75
VALET	12	97.30
TOTAL REV		15144.76
P O GUEST	1	16.50
TRNFR DB	7	395.90
TL DEBITS		15557.16
CASH RECP	27	2635.95
CASH PREPY	4	258.30
CHECK TEND	13	550.20
CHEK PREPY	1	25.00
CKS CASHED	1	30.00
TL PAID		3499.45
ADJUSTMENT	1	.90
TRNFR CR	7	395.90
TL CREDIT		3896.25
NET CHANGE		11660.91
+ BEG BAL		17525.86
= NEW BAL		29186.77

CASH RECP	27	[illegible]
CASH PREPY	4	[illegible]
CHECK TEND	13	[illegible]
CHEK PREPY	1	[illegible]
CKS CASHED	1	[illegible]
- PD HOUSE	0	[illegible]
- PO GUEST	1	[illegible]
TL DEPOSIT		3[illegible]5.80
VISA	15	3[illegible].20
M C	21	11[illegible].43
BANK CC'S	36	20[illegible].63
AMEX	17	1837.90
CARTE BL	3	395.51
DINERS	6	378.40
DIRECT BIL	4	268.35
TL CC&DB	64	4581.79
TRNSFR C/L	64	4581.79

UNPOSTED CHARGES

REST CHARG	0	.00
%OCCUPANCY		93.94
RATE/ROOM		61.63
RATE/GUEST		59.40

0739 - 17/MAR/86 01 4:20

شكل رقم (3/21)

ROOM RATE REPORT

X LO2 15:16 15/JAN/86 64

ROOM	POSTED		RACK RATE	VARIANCE
1 ROOM POSTINGS				
101	.00	11	44.00	44.00-
102	44.00	11	44.00	.00
103	48.00	11	44.00	4.00
104	88.00	11	44.00	44.00
105	44.00	11	44.00	.00
106	.00	11	44.00	44.00-
108	44.00	11	44.00	.00
115	.00	11	44.00	44.00-
125	.00	21	49.00	49.00-
126	44.00	21	49.00	5.00-
127	.00	21	49.00	49.00-
146	.00	31	51.00	51.00-
150	95.00	31	51.00	44.00
151	.00	31	51.00	51.00-
152	.00	31	51.00	51.00-
159	49.00	31	51.00	2.00-
	456.00		754.00	298.00-
221	.00	21	49.00	49.00-
	.00		49.00	49.00-

NORMAL RATE TOTAL 803.00
POSTED RATE TOTAL 456.00
TOTAL VARIANCE 347.00-

0105 15/JAN/86 02 15:23

FOLIO BALANCE REPORT

X LO2 22:59 9/NOV/86 61

1 ALL ROOMS

ROOM	BALANCE	DEPART	G	C	RC	FOLIO#
125 WALSH, JAMES	86.45	11/15	1	1	2	073416 • 1
146 COOPER, LINDA	79.95	11/10	1	2	2	105085 • 22
152 GRAHAM, JOSEPH	79.95	11/10	1	1	2	105096 • 22
8801 AMERICAN EXPRESS	1019.91	11/09	1	9	0	105164 0
8802 MASTER CARD/VISA	81.05	11/09	1	9	0	105175 0
8803 DINERS CLUB	68.55	11/09	1	9	0	105186 0
8804 CARTE BLANCHE	.00	11/09	1	9	0	105243 0
8805 DIRECT BILL	.00	11/09	1	9	0	105208 0

TOTAL ROOMS	8
TOTAL FOLIOS	8
TOTAL GUESTS	8
ROOM NOT POSTED	5
RATE CODE CHANGE	0
GUESTS EXP DEPART	0
GUESTS OVERSTAYED	0
ROOMS EXP DEPART	0
ROOMS OVERSTAYED	0
COMPLIMENTARY	0
BALANCE TOTAL	1415.86

0036 9/NOV/86 02 18:30

VACANT ROOMS

X LO2 65

1 ROOMS ONLY

101	122	134	142
144	159	191	
200	223	251	264
277	285	293	

TOTAL ROOMS	200
OUT OF SERVICE ROOMS	2
AVAILABLE ROOMS	198
OCCUPIED ROOMS	186
PERCENTAGE OCCUPANCY	93.9
VACANT ROOMS	12

0744 17/MAR/86 01 4:33

تقرير أرصدة حسابات النزلاء

يمكن تحضير هذا التقرير عند الطلب في أي وقت من الأوقات حيث يوضح أرقام الغرف وعدد النزلاء في كل غرفة ورصيد الحساب وتاريخ المغادرة ثم رقم الحساب Folio واسم النزيل .

تقرير أسعار الغرف

عبارة عن قائمة بأسعار الغرف المؤجرة خلال اليوم ، كما يوضح التقرير إجمالي الفروق الناتجة بين أسعار الغرف المعلنة Rack Rate والأسعار المتفق عليها سواء للمجموعات السياحية أو الاتفاقيات .

تقرير الغرف الخالية

يوضح هذا التقرير أرقام الغرف التي لم يتم تأجيرها في أي وقت من الأوقات بالإضافة إلي الغرف غير القابلة للتأجير Out - of- order ، ويعتبر هذا التقرير ضروريا لموظفي المكتب الأمامي عند قيامهم بتسجيل وتخصيص الغرف للنزلاء .

3/3 قسم الإشراف الداخلي Housekeeping Department

يعتبر قسم الإشراف الداخلي من أهم أقسام الفندق نظرا لتشعب واجباته وتعدد مسئولياته التي تتصل اتصالا مباشرا بنجاح عمليات التشغيل وزيادة إيرادات الفندق.

ومن أهم مسئوليات قسم الإشراف الداخلي هي مشاركة مدير الفندق في العمل على رفع نسبة إشغال الغرف والمحافظة علي استمرار زيادة هذه النسبة عن طريق العناية بنظافة غرفة النزلاء وترتيبها وصيانتها ، كما تعتبر رئيسة هذا القسم مسئولة عن خفض تكاليف التشغيل عن طريق المحافظة على منقولات الفندق وأثاثاته أثناء القيام بعملية تنظيفها واستعمال المواد المناسبة والطرق الحديثة في صيانة هذه المنقولات ، لذلك يجب على مدير الفندق وكذا مديري الأقسام أن يكونوا على علم

تام بواجبات قسم الأشراف الداخلي نظرا لاتصال خدمات هذا القسم بباقي الأقسام الأخرى مما يتطلب التعاون الصادق بينهم لضمان حسن سير العمل وازدهاره ، وفيما يلي نوضح بعض صور هذه الخدمات :

1 – قيام المدير برسم سياسات الفندق المختلفة وإعطاء التعليمات التي يجب على رئيسة قسم الإشراف الداخلي تنفيذها .

2 – اتصال مساعدي المدير برئيسة قسم الأشراف الداخلي **Housekeeper** لإبلاغها بشكاوى النزلاء أو بطلباتهم .

3 – قام المكتب الأمامي (الحجز والاستقبال) بإخطار قسم الأشراف الداخلي عن الغرف التي غادرها ساكنيها **Check outs** ، وبالتالي قيام قسم الإشراف بإخطار المكتب الأمامي بأن الغرف قد جهزت حتى يمكن تأجيرها .

4 – يعتمد مدير قسم المغاسل على تعاون قسم الإشراف الداخلي لتنظيم إمداده بالبياضات المطلوب غسيلها، كما يعتمد قسم الإشراف على قسم المغاسل في تنظيم إمداده باحتياجاته من البياضات اللازمة لغرف النزلاء .

5 – تعاون القسم الهندسي مع قسم الإشراف الداخلي بقيامه بالإصلاحات المطلوبة على وجه السرعة .

6 – حفظ كافة يونيفورمات أقسام الفندق المختلفة وتنظيم عملية حفظها وتسليمها إليهم .

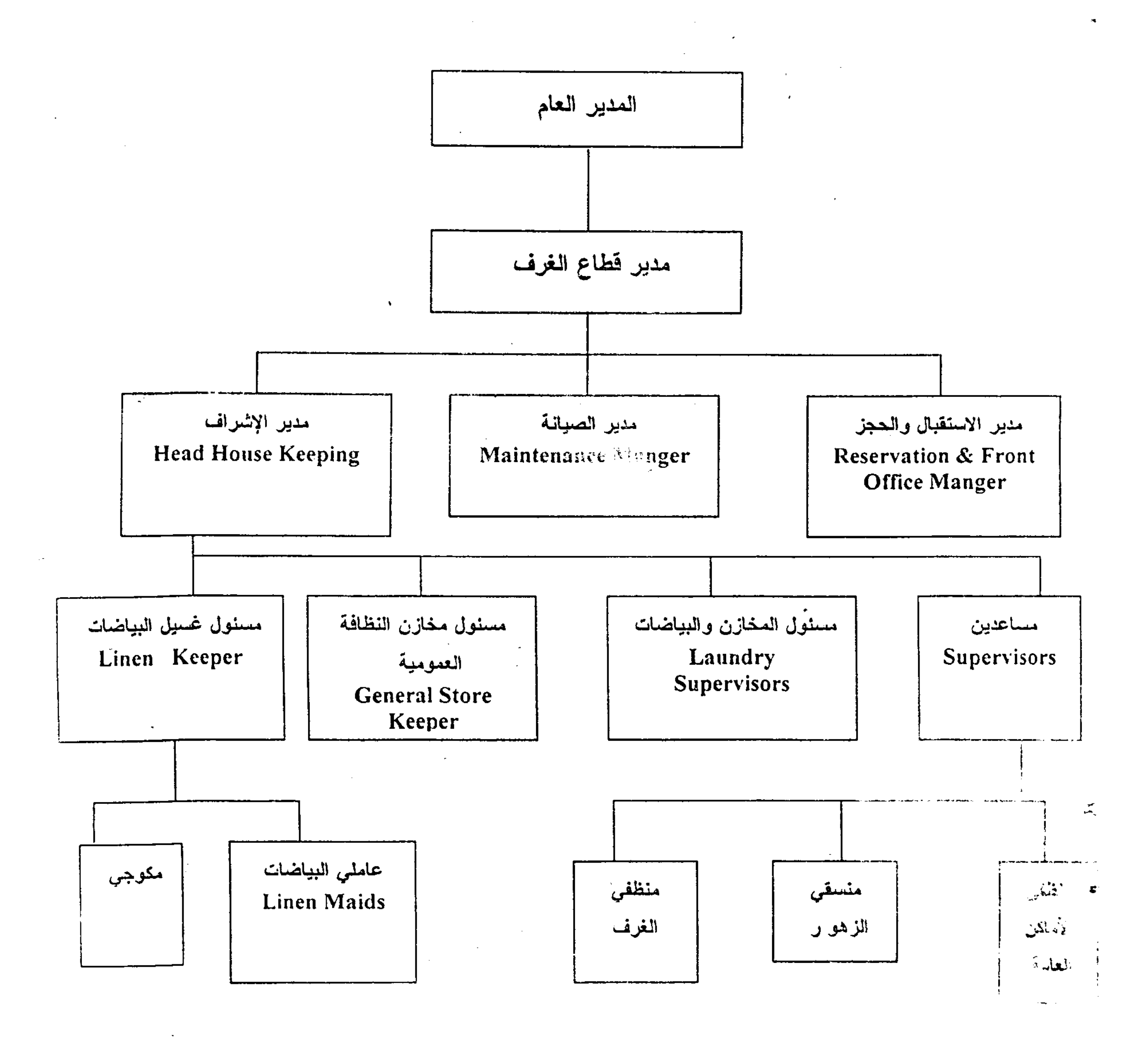
7 – معاونة قسم الطعام وقسم الحفلات عن طريق توفير احتياجاتهما من المفارش والفوط والبيانات الأخرى .

3/3/1 مشرفوا الأدوار Floor Supervisors

في الفنادق الكبيرة حيث يتعذر على رئيس قسم الإشراف الداخلي أو مساعدتها القيام شخصيا بالتفتيش اليومي على غرف النزلاء ، فإنه يمكن الاستعانة بمشرفات

شكل رقم (3/22)

الهيكل الإداري لإدارة شئون الغرف



للأدوار لمعاونتها في الأشراف على عدد من الأدوار يتراوح بين دورين أو ثلاثة كما يتعين عليهن الأشراف على عاملات الغرف قبل استلامهن للعمل للتأكد من نظافتهن وكذا مراقبة حضورهن وانصرافهن طبقا لجداول الورديات ، وعلي وجه العموم يمكن اعتبار مشرفات الأدوار مسئولات أمام مدبرة المنزل مسئولية كاملة عن غرف النزلاء من حيث ترتيبها ونظافتها والإبلاغ عن أية إصلاحات واجبة قبل إعطاء التصريح اللازم بتأجير الغرفة ، وفيما يلي نوضح الخطوات التي يجب على مشرفة الدور إتباعها عند أجراء التفتيش على غرف النزلاء:

1 – التفتيش على نظافة أسرة الغرفة من حيث ضرورة تغيير البياضات والتأكد من عدم وجود أية ثقوب أو بقع أثناء عملية الغسيل والكي مع تجربة لمبة السرير للتأكد من صلاحيتها للعمل .

2 – فتح أدراج الدواليب والمناضد للتأكد من خلوها من أية متروكات تخص النزلاء الذين غادروا الفندق .

3 – التفتيش على نظافة الغرفة بوجه عام والتأكد من قيام مشرفات الغرف بتنفيذ التعليمات فيما يختص بطرف ومواعيد نظافة محتويات الغرفة (الأثاث – الزجاج والمرايا – السجاد – الستائر – المعلقات ... الخ) .

4 – التفتيش على دورة مياه الغرفة من حيث نظافة قيشاني الحمام والحنفيات والأحواض والبالوعات مع وجود العدد الكافي من الفوط والبشاكير وقطع الصابون طبقا للسياسة الموضوعة .

5 – التأكد من احتواء الغرفة على الأدوات والمهمات طبقا للسياسة الموضوعة.

3/3/2 مشرف الغرف Chamber Maid

يمكن تلخيص الواجبات اليومية لمشرفة الغرف فيما يلي :

1 – التوجه يوميا إلى غرفة البياضات

2 – استيفاء تقرير إشغال الغرف التي تحت إشرافها .

3 – ترتيب ونظافة عدد معين من الغرف بمعاونة الفراش .

4 – الإبلاغ عن أي إصلاحات لازمة بالغرف أو أي خسائر نتيجة سوء الاستخدام بواسطة النزلاء .

5– الإبلاغ عن أي منقولات تركها النزلاء بغرفهم بعد رحيلهم .

التوجه يوميا إلى غرفة البياضات

يجب على كل موظف من موظفي قسم الأشراف الداخلي التوجه عند بدء الوردية إلى غرفة البياضات لتلقي التعليمات اللازمة من رئيسة القسم أو مساعدتها.

ففي الفنادق الصغيرة تقوم كل مشرفة باستلام عددا من البياضات النظيفة مقابل البياضات غير النظيفة التي سبق أن سلمتها إلى غرفة البياضات أما في الفنادق الكبيرة حيث توجد مخازن فرعية للبياضات ، فقد جرت العادة على إرسال كميات البياضات إلى هذه المخازن الفرعية طبقا لاحتياجات الأدوار بالإضافة إلى مهمات النزلاء الأخرى من صابون للتواليت وأدوات كتابية ومطبوعات مما يستعمله النزلاء في غرفهم .

استيفاء تقرير إشغال الغرف

عند بداية الوردية الصباحية يجب على كل مشرفة استيفاء تقرير إشغال الغرف التي تحت إشرافها وذلك لمعرفة عما إذا كانت هذه الغرف خالية أو مؤجرة مع ملاحظة عدم إزعاج النزلاء وضرورة الاستئذان قبل دخول الغرفة ، وتقرير إشغال الغرفة الخاص بالمشرفات شكل رقم (3/23) يتضمن أرقام الغرف موضوع التقرير ، ولتسهيل استيفاء هذا التقرير فإنه يمكن استعمال بعض الرموز الدالة على حالة كل غرفة كما هو موضح بهذا الشكل كما يجب على كل مشرفة

شكل رقم (3/23)

فندق القاهرة

تقرير مشرفة الغرف

التاريخ 2

اليــوم ....

الدور ....

الوقت ....

1		17		33	
2		18		34	
3		19		35	
4		20		36	
5		21		[illegible]	
6		22		[illegible]	
7		23		[illegible]	
8		24		40	
9		25		41	
10		26			
11		27			
12		28			
13		29			
14		30			
15		31			
16		32			

مشغولة بدون عفش ×   مشغولة V

خالية Vac   مغلقة للتصليح O

نام بالخارج So

أن تخطر الجهة المختصة عن أية إصلاحات واجبة أو أن الغرفة غير قابلة للتأجير لأي سبب من الأسباب ، كما يجب عليها تفتيش الغرف للتأكد من عدم وجود أي ممتلكات للنزلاء الذين غادروا الفندق ، بعد إنهاء المشرفات من عمل تقارير إشغال الغرف ، تتولي مدبرة المنزل تجميع بيانات هذه التقارير وعمل التقرير العام لمدبرة المنزل **Housekeeper Report** الذي يجب إرساله الساعة 10 صباحا إلى مراجع الإيرادات لمراجعة تقرير الغرف .

وقد جرت العادة في بعض الفنادق الكبيرة على عمل تقرير آخر بعد الظهر لإرساله إلى المكتب الأمامي لمراجعة حامل بطاقات الغرف .

نظافة عدد معين من الغرف

ليست هناك قاعدة ثابتة لتحديد الغرف الواجب علي كل مشرفة القيام بنظافتها وإنما يمكن القول بأنه يمكن تخصيص من 12 إلى 18 غرفة لكل مشرفة يعاونها احد الفراشين ، وعلى وجه العموم فإن هذا التحديد يتوقف على عدة عوامل أهمها:

1 – نوع الفندق وموقعه

يتوقف تحديد عدد الغرف على مساحة كل غرفة ونوع الخدمة المطلوبة وكمية ونوع الأثاث الواجب تنظيفه يوميا ، كما يتوقف أيضا على نوع الفندق من حيث كونه من الفنادق الفاخرة أو الفنادق العادية لاختلاف درجة الخدمة في كل من النوعين ، هذا بالإضافة إلى موقع الفندق وتأثير الأحوال الجوية من أمطار ورياح وأتربة.

2 – متوسط مدة إقامة النزلاء

تتطلب إعادة الغرفة إلى حالتها الأولي وقتا أطول عند مغادرة النزيل للفندق لغرض تأجيرها لنزيل آخر عما إذا كان نفس النزيل يقيم بهذه الغرفة ، لذلك فإنه

يتعين مراعاة متوسط مدة إقامة النزلاء بالغرف لتحديد مدى سرعة دوران تأجير الغرف وبالتالي عدد الغرف الواجب إسنادها لكل مشرفة .

3 – مدى تدريب موظفي قسم الأشراف الداخلي وقدرتهم على حسن وسرعة قيامهم بالأعمال المسندة إليهم .

4 – كفاءة ونوع أدوات ومهمات التشغيل :

تتوقف سرعة إتمام العمل وبالتالي عدد الغرف المسندة لكل مشرفة على نوع أدوات ومهمات التشغيل من مكانس كهربائية وأدوات ومهمات النظافة الأخرى ، لذا فأنه يتعين توفير المهمات الآتية لكل مشرفة :

A – عربة لنقل المهمات يمكن استعمالها لنقل البياضات النظيفة ، مهمات النزلاء ، ومهمات النظافة المختلفة ، كما تحتوي هذه العربة على كيس للبياضات المستبدلة من الغرف وآخر لنقل محتويات سلال الفضلات .

B– مكنسة كهربائية لتنظيف السجاد .

C – فرش وأدوات ومهمات نظافة مختلفة طبقا لاحتياجات عمليات النظافة .

متروكات النزلاء Lost and Found

في معظم الفنادق يمكن استهداف غرفة البياضات لاستلام كافة المقولات التي تركها النزلاء أما في الفنادق الكبيرة فأنه يمكن تخصيص قسم لمتروكات النـزلاء Lost and Found Department للقيام بحفظ هذه المتروكات وتسجيلها في سجل خاص يقيد به كافة المنقولات المتروكة ، ووصفها وتاريخ تسليم هذه الأشياء ، ورقم الغرفة ، واسم العامل أو العاملة التي قامت بتسليمها .

وقد جرت العادة على تخصيص دواليب ذات أرفف لحفظ الأشياء الخاصة بكل دور من أدوار الفندق لسهولة الرجوع إليها عند طلبها .

أما في حالة الأشياء الثمينة كالمجوهرات أو بعض المتعلقات الشخصية للنـــزلاء كآلات التصوير أو الساعات أو الأوراق النقدية فأنه يجب بعـــد إثباتهـــا فـــي ســـجل متروكات النزلاء تسليمها فورا إلى قسم الأمن بالفندق للاحتفاظ بها في أحد الخـــزائن لحين طلبها .

وتختلف طرق التصرف في هذه المتروكـــات بـــاختلاف سياســـات الفنـــادق المختلفة أو القوانين السارية ، وعلى وجه العموم يجب على إدارة الفنـــدق بعـــد التأكد من معرفة أصحاب هذه المتروكات محاولة الاتصال بهـــم والعمـــل علـــى إرجاع الأشياء الثمينة طبقا للسياسة المتبعة في الفندق .

كما يجب على مشرفات الغرف أو مشرفات الأدوار الاتصال فورا بالمكتـــب الأمامي عند اكتشاف وجود مثل هذه المتروكات بالغرف إذ قد يكـــون النزيـــل لا يزال موجودا بالفندق .

وكقاعدة عامة يجب الاحتفاظ بهذه الأشياء أطول مدة ممكنة قد تصل إلى ستة شهور ثم يقوم الفندق بالتصرف فيها أما ببيعها بأثمان مخفضة لعمال الفنـــدق أو التبرع بها لبعض الجمعيات الخيرية .

غرفة البياضات Linen Room

تتوقف مساحة غرفة البياضات طبقا لوظائفها المتعددة على عدد غرف الفندق وتنوع صالات الطعام ، إلا انه في كافة الحالات فأن مستوى الخدمة فـــي هـــذه الغرف تتطلب العناية الكافية بوسائل التهوية والإضاءة المناسبة بالإضـــافة إلـــى وسائل مكافحة الحرائق ، ونظرا لأهميتها بالنسبة لقسم الأشراف الداخلي من حيث كونها مكانا لحفظ البياضات والمفارش ومركزا للتوزيـــع علـــى غـــرف الفنـــدق وصالات الطعام ، فأنه يتعين وضعها في مكان قريب من مكتب قسم الأشـــراف

الداخلي ، كما انه في الفنادق الكبيرة فأنه يتعين وضعها في مكان قريب من مصاعد الخدمة توفيرا للوقت وتسهيلا لعملية نقل البياضات إلى أدوار الفندق .

أما من حيث كونها مكانا للتخزين فانه يتعين تنظيم محتوياتها لتوفير الوقت وتقليل خطوات العمل ع طريق تصميم مدخل هذه الغرفة وممراتها بحيث تسمح بمرور عربات نقل البياضات أثناء عمليات الاستلام وعمليات التوزيع ، كما يجب تزويد غرفة البياضات بالأرفف المناسبة والدواليب لحفظ البشاكير والفوط والمفارش طبقا لأنواعها ومقاساتها ، كما يجب توفير المكان المناسب لوضع ماكينات الخياطة والمعدات الأخرى اللازمة لإصلاح البياضات والزى الخاص بالعاملين بالفندق .

احتياطي المخزون من البياضات

يجب على كل فندق أن يحدد احتياجاته من البياضات اللازمة لعملية التشغيل والعوامل الآتية يجب سراعاتها عند تحديد هذه الاحتياجات .

1 – عدد الأسرة بالفندق .

2 – متوسط درجة إشغال الغرف .

3 – مواعيد تغيير البياضات .

4 – الوقت اللازم للغسيل .

5 – الطوارئ مثل الأعطال الفنية في قسم الغسيل ، إعادة بعض البياضات إلى المغسلة لعدم نظافتها واحتمال زيادة نسبة إشغال الغرف .

وبمراعاة العوامل السابقة يمكن القول بأنه يجب الإحتفاظ بأربعة مجموعات كاملة من البياضات المستعملة لكل سرير أحداها في الاستعمال وأخرى في دواليب حفظ البياضات في كل دور وثالثه بقسم الغسيل أما الرابعة فيمكن حفظها للطوارئ.

هذا كما يجب مراعاة العوامل السابقة عند تحديد أصناف البياضات الأخرى كالفوط والبشاكير والمفارش .

واجبات رئيسة غرفة البياضات

هناك واجبات محددة يجب القيام بها في غرف البياضات ، هذه الواجبات التي يمكن تلخيصها فيما يلي تعتبر من أهم واجبات رئيسة غرفة البياضات .

1 – استلام وصرف البياضات إلى أقسام الفندق المختلفة .

2 – مراقبة عملية تسليم البياضات إلى المغاسل الخارجية واستلامها بعد إتمام عملية الغسيل .

3 – القيام بصيانة بياضات الفندق من رفي الثقوب وخياطة القطوع وكذا مراقبة صلاحيتها لعملية التشغيل وتقرير إعدامها بعد ختمها بختم خاص .

4 – الأشراف على الزى الخاص للعمال **Uniforms** من حيث نظافتها وتسليمها إلى العمال وعمل أية تصليحات خاصة حتى تتناسب مع مقاساتهم .

5 – المساعدة في أجراء الجرد الفعلي لمخازن البياضات .

6 – الأشراف على قسم متروكات النزلاء .

عملية شراء بياضات الفندق

تعتبر عملية شراء بياضات الفندق من العمليات الدقيقة التي تحتاج إلى عناية خاصة من المدير فهو غالبا ما يستشير مدبرة المنزل أو رئيسة غرفة البياضات لإبداء الرأي في مدى تحمل البياضات المطلوب شرائها مستقبلا .

ونظرا لارتفاع تكاليف التشغيل فقد رأت معظم الفنادق أحلال القطن محل الكتان في شراء بياضات الفندق إلا أن العادة قد جرت على إطلاق اصطلاح

البياضات Linen المصنوعة من التيل على كافة بياضات الفندق حتى ولو كانت من نسيج القطن .

كما تعتبر عملية اختيار نسيج البياضات والحكم عليها من المسئوليات الكبيرة التي تقع على عاتق كل من مدبرة المنزل ورئيسة غرف البياضات لذلك فإنه يجب أن لا يعتمد فقط على مظهر النسيج أو وزنه أو ملمسه أنما يجب التأكد من دقة خيوط النسيج ونوعها وكمية النشا التي قد تزيد من وزن النسيج ، وحتى يمكن الحكم على كمية النشا ومدى دقة عملية النسيج ونسبة الانكماش فيه فإنه يمكن الاستعانة بقسم الغسيل للمقارنة بين العينات المختلفة وذلك بعد غسلها عدة مرات كما أن استخدام بعض العدسات المكبرة كثيرا ما يساعدها في الحكم على دقة خيوط النسيج وتماسكها .

ويجب إصدار أوامر شراء البياضات بحيث يمكن الانتفاع بأسعار الجملة ومراعاة مدة التصنيع حتى لا تصدم عمليات التشغيل بأي نقص في الكميات ، كما يتعين إصدار أوامر شراء سنوية طبقا للميزانيات التقديرية التي تعدها مدبرة المنزل بمعاونة رئيسة قسم البياضات .

وتتوقف كميات شراء هذه البياضات على متوسط استعمال كل صنف من الأصناف على أساس نسبة إشغال معقولة والخبرة السابقة مع ضرورة الاحتياط لأي ارتفاع مفاجئ في حجم عمليات التشغيل .

طرق المراقبة على بياضات الفندق

تعتبر رئيسة غرفة البياضات مسئولة مسئولية مباشرة عن المراقبة العددية لأصناف البياضات المستعملة في التشغيل عن طريق أحكام الرقابة على عهدة مشرفات الأدوار واستلام وتسليم البياضات إلى المغاسل الخارجية في حالة عدم وجود مغسلة خاصة بالفندق .

وقد جرت العادة على الاحتفاظ برصيد احتياطي للبياضات في مخازن الفندق العمومية حيث يتم الصرف منها إلى غرفة البياضات بواسطة أذونات صرف موقعا عليها من رئيسة غرفة البياضات بعد اعتمادها من رئيسة القسم وبذلك تبدأ مسئولية رئيسة غرفة البياضات عن كمية البياضات التي في عهدتها وذلك بتسليمها إلى مشرفات الأدوار والي عمال الخدمة والمطابخ مقبل إيصالات يتم الاحتفاظ بها للرجوع إليها عند الحاجة .

ولتسهيل عمليات مراقبة البياضات فأنه يمكن استخدام دفاتر أذونات من أصل وصورة لبعض أقسام الفندق المختلفة كالموضحة بالشكل (3/24) بحيث يمكن احتفاظ كل قسم بصورة من هذا الأذن مع تسليم الأصل إلى غرفة البياضات موضحا عليه كميات وأنواع البياضات المرتجعة واستلام ما يقابلها من البياضات النظيفة.

بعد أتمام تسليم كافة البياضات المرتجعة من أقسام الفندق المختلفة واستلام ما يقابلها من البياضات النظيفة ، تتولي رئيسة غرفة البياضات تفريغ أذونات الغسيل المرتجع في دفتر البياضات الموضح بالشكل رقم (3/25) بحيث يتم تجميع الأصناف المختلفة وإظهارها تحت خانة مجموع البياضات المرتجعة التي سيتم إرسالها إلى المغسلة الخارجية .

3/4 قسم الأطعمة والمشروبات Food and Beverage Department

يتوقف نجاح تشغيل الأطعمة والمشروبات علي عدة عوامل منها ما يتصل بتصميم المطاعم والبارات وتأثيثها وتنسيقها الداخلي وإعداد المطبخ وتزويده بالمعدات طبقا للأصول الفنية ، ومنها ما يتصل بالنواحي الإدارية والفنية مثل فن الخدمة وإعداد قوائم الطعام وسياسة شراء المواد الخام وتخزينها وتحضيرها وطرق الرقابة علي المبيعات وتكلفتها .

شكل رقم (3/24)

المطابخ

التاريخ

البيان	مرتجع	نظيف
فوطة مطبخ		
فوطة تنظيف أوانى		
فوطة تنظيف الزجاج		
مرايل طباخين		
منديل رقبة		
....		
....		
....		

غرفة البياضات ..

توقيع ....

قسم الأشراف الداخلي

التاريخ

البيان	مرتجع	نظيف
فوطة مطبخ		
فوطة تنظيف أوانى		
فوطة تنظيف الزجاج		
مرايل طباخين		
منديل رقبة		
....		
....		
....		

غرفة البياضات

توقيع

مشرفة الأدوار

توقيع

شكل رقم (3/25)

التقرير اليومي عن بياضات الغرف

التقرير اليومي لبياضات الغرف — التاريخ ....

البيان	رصيد مقبول	الأدوار					مجموع المسلم إلى المغسلة	المسلم من المغسلة	رصيد مرحل	ملاحظات
		1	2	3	4	5				
ملايات سراير										
أكياس مخدات										
فوط وجه										
بشاكير حمام										
دواسة حمام										
غطاء سراير										

التقرير اليومي لبياضات قسم الطعام — التاريخ ....

البيان	رصيد مقبول	الأدوار					مجموع المسلم إلى المغسلة	المسلم من المغسلة	رصيد مرحل	ملاحظات
		مطعم	مطعم	الملهى الليلي	خدمة الغرف	حفلات				
مفارش مائدة 150 × 150										
مفرش مائدة 180 × 150										
مفارش مائدة 26 × 36										
فوط مائدة 36 × 36										
[illegible]										
[illegible]										

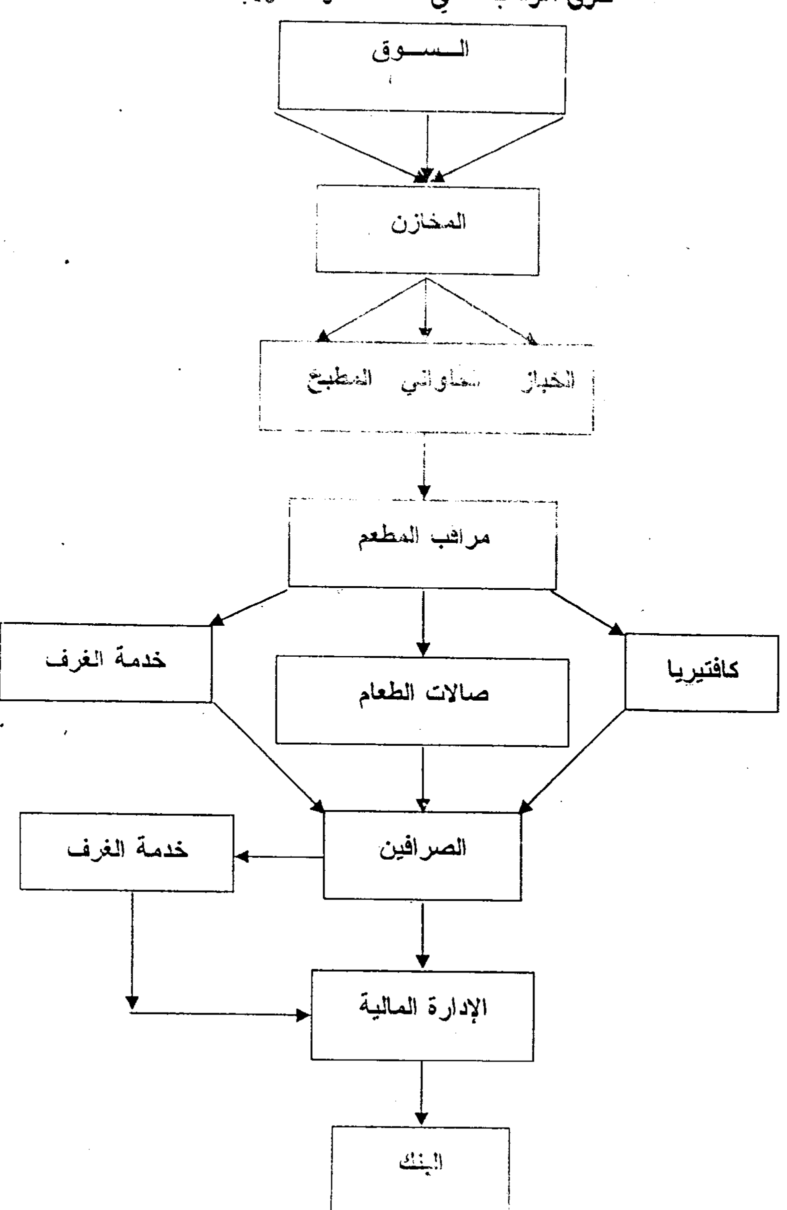
ونظرا لأهمية هذا القسم وتعدد مسئولياته وعلاقته بأقسام الفندق المختلفة فقط من الأهمية التعرض إلي بعض النواحي الإدارية والدراسات الفنية التي تهم مديري الفنادق عند رسم سياسة التشغيل بالإضافة إلي الإشارة إلي أهم طرق الرقابة علي الأطعمة والمشروبات أثناء مرورها في مراحلها المختلفة التي تبدأ بعمليات شراء المواد الخام إلي أن تنتهي ببيعها في صالات طبق لما هو موضح بالشكل رقم(3/26) وكثيرا ما تختلف التنظيمات الإدارية لأقسام الأطعمة والمشروبات باختلاف حجم عمليات التشغيل ففي الفنادق الكبيرة والمتوسطة الحجم تقع مسئولية الإشراف الكامل علي المبيعات علي عاتق مدير الأطعمة والمشروبات **Food and Baverage . Manager** أما في الفنادق الصغيرة فيتولى مدير الفندق القيام بهذه المهام ، ويعتبر مدير قسم الأغذية والمشروبات مسئولا عن تنسيق العمل بين الأقسام المختلفة كالمطابخ وقسم الخدمة وصالات الطعام والحفلات والبارات ومخازن الطعام ومناطق غسيل الأواني وأدوات المائدة طبقا للهيكل التنظيمي الموضح بالشكل رقم (3/27) .

كما يعتبر مسئولا أيضا عن وضع الميزانيات التقديرية وتنفيذ السياسة العامة للفندق بالنسبة لعمليات الشراء وسياسة التخزين ووضع قوائم الطعام وعمليات التحضير إلي غير ذلك من النواحي الفنية والإدارية التي تتطلب الكثير من الخبرات في هذا المجال والى من أهمها مراقبة نتائج التشغيل وعمليات الإنتاج في مراحلها المختلفة وإكتشاف الأخطاء وعلاجها لضمان نجاح عمليات التشغيل.

ونظرا لارتباط عمليات تشغيل المطاعم والبارات بأقسام الفندق المختلفة فإنه يتعين وضع الأنظمة الخاصة التي تحقق التعاون بينها ، فإدارة الحسابات التي تعتبر مسئولة عن كافة أنظمة المراقبة الداخلية ومتابعة نتائج التشغيل تتولى القيام بالإشراف الكامل علي مجموعة الوظائف الآتية :

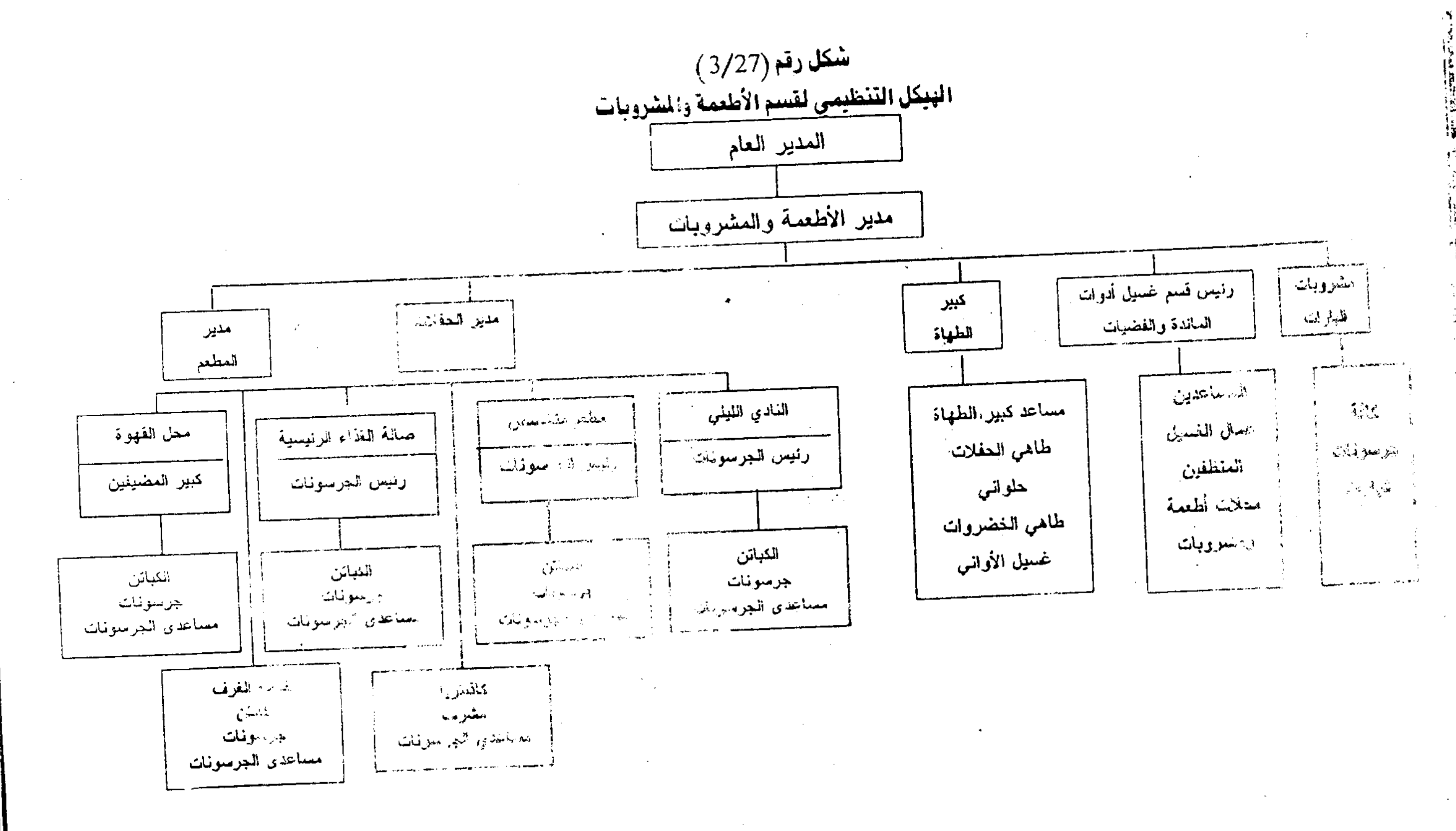
شكل رقم (3/26)

طرق الرقابة علي الأطعمة والمشروبات



شكل رقم (3/27)

الهيكل التنظيمي لقسم الأطعمة والمشروبات



- قسم استلام الخامات .
- عمليات الصرف من المخازن .
- مبيعات الأطعمة والمشروبات .
- محاسبة تكاليف الأطعمة والمشروبات .

كما يعتبر قسم الغرف من الأقسام ذات الاتصال المباشر بقسم الأطعمة والمشروبات إذا يتولى المكتب الأمامي إخطار هذا القسم بعدد نزلاء الفندق ومواعيد وصول الأفواج السياحية لتنسيق عمليات التحضير والخدمة ، كما يتولى قسم الإشراف الداخلي القيام بعمليات النظافة وإمداد المطاعم بالبياضات اللازمة من المفارش والفوط ، أما قسم الخدمة العامة فيقوم بتنظيم تشغيل مصاعد الخدمة والأشراف علي كتابة وتنسيق الإعلانات عن الحفلات في بهو الفندق الرئيسي .

هذا كما يجب أن يكون التعاون تاما بينه وبين أقسام الصيانة لتوفير ما يلزم لصالات الاحتفالات من إضاءة وتكييف هواء أو إعداد مكبرات الصوت والإذاعة الداخلية بالإضافة إلي عمليات الصيانة المستمرة لمهمات وأجهزة المطابخ وإصلاح الأثاث عند الطلب .

قوائم الطعام

يمكن تقسيم الأطعمة إلي ثلاث مجموعات بالنسبة لفوائدها لجسم الإنسان وهى مجموعة الطاقة ومجموعة البناء والمجموعة الوقائية ، وليس معنى ذلك أن وجود صنف من أصناف الطعام في مجموعة ما يمكن أن تقتصر فوائده علي هذه المجموعة ، إذا كثيرا ما تشترك بعض أصناف الطعام في مجموعتين أو أكثر بنسب متفاوتة فاللحوم مثلا لو أنها تدخل أساسا ضمن مجموعة البناء إلا أنها تسهم في مجموعة الطاقة وكذلك المجموعة الوقائية .

وتتكون المجموعة الأولي من المواد الكربوهيدراتية والمواد الدهنية باعتبارهما مصدرين أساسيين للطاقة اللازمة لنشاط الجسم الداخلي من هضم وتنفس وحفظ درجة الحرارة الجسم ثابتة .

ومن أهم مصادر لكربوهيدريت

- السكريات بأنواعها مثل العسل الأبيض والسكر والحلوى والمربى وغيرها.
- الحبوب كالقمح والأرز ومنتجاتها كالخبز والمكرونة والفطائر والكعك وغيرها.
- البقول الجافة كالفول والعدس والفاصوليا البيضاء .
- البروتينات كالبطاطس والبطاطا .

أما المواد الدهنية باعتبارها مصدرا مركزا للطاقة فمن أهم مصادرها الزيوت النباتية كزيت الذرة وزيت الزيتون وزيت بذرة القطن ، والحيوانية كالزبد والسمن الطبيعي وشحوم الحيوانات والطيور .

أما مجموعة البناء (البروتينات) فهي الأطعمة التي تزود الجسم بالمواد اللازمة لبناء خلايا الجسم وتعويض الفاقد منها وتنقسم مصادرها إلي قسمين :-

- مصادر من أصل حيواني مثل اللحوم بأنواعها والطيور والأسماك والبيض واللبن ومنتجاته من جبن وزبادي .
- مصادر من أصل نباتي مثل البقول كالفول والعدس واللوبيا والفاصوليا البيضاء والبسلة الجافة والنقل كاللوز والبندق والفول السوداني والحبوب كالقمح والأرز والذرة الشعير .

بينما تتكون المجموعة الوقائية من الأملاح المعدنية كالكالسيوم والفوسفور والحديد والصوديوم والفيتامينات المختلفة اللازمة لصحة الإنسان ونموه الطبيعي ، ومن أهم مصادرها الفواكه والخضروات وطبقا لتوزيع أصناف الطعام المختلفة عل بالمجموعات التي تنتمي إليها فأنه يمكن وضع قوائم الطعام لأي مجموعة بحيث

تحتوي علي النسب الصحيحة من البروتينات والدهون والكربوهيدرات ، بالإضافة إلي الأطعمة الواقية كالخضروات ذات الأوراق الخضراء وهى ما يطلق عليه الوجبة المتعادلة ولما كان بنجاح عمليات تشغيل المطاعم يتوقف علي حجم المبيعات.

المبيعات اليومية لذلك يجب علي القائمين علي إدارة قسم الأطعمة والمشروبات القيام بتحليل ودراسة العمليات المختلفة للوقوف علي أسباب انخفاض أرقام المبيعات والتي يمكن تلخيص أهمها فيما يلي :

- ارتفاع أسعار قوائم الطعام بالنسبة للفنادق المنافسة نتيجة لزيادة هامش الربح أو ضعف نظام المشتريات أو الإسراف في استخدام المواد الخام .
- التكرار المستمر لقوائم الطعام نتيجة ضعف نظام التخطيط .
- سوء أصناف الطعام لضعف مستوى الطباخين أو سوء اختيار الخامات أو ضعف نظام التخزين .
- عدم توافر الشروط الصحية والرقابة علي عمليات النظافة .

وبالرغم من أن الكثير من الطباخين قد تكون لديهم الخبرة الفنية الكافية لكتابة أحسن قوائم الطعام إلا أنه قد يصعب علي رجل واحد بغض النظر عن خبراته أن يتولى الإشراف الكامل علي عملية تشغيل المطابخ بالإضافة إلي قيامة بعمل الدراسات والإحصائيات اللازمة حتى يمكن لقائمة الطعام أن تعكس رغبات وعادات المستهلكين وتتلخص الطريقة العملية لتجميع البيانات الخاصة بقوائم الطعام في قيام مراقب المطاعم أو محاسب تكاليف الطعام بتحليل أرقام المبيعات وتحضير ملخص بعدد الأطباق المباعة من كل صنف من الأصناف الموضحة علي قائمة الطعام فمكان التعرف علي أذواق العملاء من خلال إقبالهم علي بعض

الأصناف دون غيرها والعمل علي استبعاد بعض الأصناف دون غيرها والعمل علي استبعاد بعض الأصناف التي لا يقبل عليها .

تتوقف عملية كتابة قوائم الطعام علي مدى إمكانيات المطابخ والمعدات الموجودة كما تتوقف أيضا علي نوع الخدمة بصالات الطعام فمطابخ الكوفى شوب كثيرا ما تختلف عن مطابخ صالات الطعام الرئيسية من حيث نوعية الأصناف المقدمة وطريقة إعدادها كما أن المطاعم المتخصصة لا يمكن أن تخدم الأصناف التي تقوم صالات الطعام الأخرى بتقديمها للعملاء ، وعلي وجه العموم فهناك بعض العوامل الرئيسية الأخرى التي يجب أخذها في الحسبان عند وضع قوائم الطعام أهمها:

- الأسواق ومدى توافر الخامات طبقا لمواسمها .
- فصول السنة .
- الأسعار .
- غرف التبريد والثلاجات .

الأسواق

يجب التعرف علي الأصناف المعروضة في الأسواق ومواسمها وأسعار شرائها بالنسبة لأسعار بيع أصناف قوائم الطعام ، ومن واقع هذه الدراسة يمكن اختيار أصناف الأطعمة التي تتناسب أسعارها مع أسعار البيع أو إحلال بعض الأطعمة المحفوظة محل الأطعمة الطازجة في حالة ارتفاع الأسعار في أول الموسم .

فصول السنة

يجب مراعاة فصول السنة المختلفة عند وضع قوائم الطعام [illegible] إذا يجب أن تختلف أصناف الأطعمة [illegible] فصل الشتاء [illegible]

المواد الداخلة في تركيبها والسعرات الحرارية أو أنواعها من حيث كونها أصناف ساخنة أو باردة كما قد تكون الإجازات والمواسم والأعياد فرصة كبيــرة لتقــديم بعض الأصناف الخاصة طبقا لعادات وتقاليد الشعوب .

الأسعار

هناك عاملان أساسيان يجب أخذهما في الحسبان عند تحديد أسعار بيع قوائم الطعام ، إذ أن ارتفاع أسعار بيع الوجبات كثيرا ما لا يشجع العملاء علي ارتيــاد مطاعم الفندق ، كما أن محاولة تخفيض هذه الأسعار تخفيضا كبيرا طالما تــسبب في انخفاض رقم الأرباح وفي كلتا الحالتين فهناك خسارة لابد من أن تلحق بنتائج التشغيل لذلك يجب عمل الدراسات الكافية بالنسبة لقوائم الطعام قبل تحديد أســعار البيع للتغلب علي عنصر المنافسة وتحقيق نسبة الربح المناســبة طبقــا لــسياسة الفندق.

غرف التبريد والثلاجات

يجب أن تكون محتويات غرف التبريد والثلاجات من العوامل التــي يجــب أخذها في الاعتبار عند كتابة قوائم الطعام وذلك تطبيقا للقاعدة التي تقضي بوجوب العمل علي تحريك المخزون بالثلاجات ، وبينما قد يساعد إجــراء الجــرد عــل يحصر المتبقي من المواد الخام لكتابة قوائم الطعام إلا أنه من الأفــضل المــرور شخصيا علي الثلاجات وفحص محتوياتها لمنع الكثير من الخسائر المباشرة نتيجة لفساد بعض الأطعمة المخزونة أو سوء الطعم بسبب طول مدة التخزين .

تحضير الطعام

للحصول علي أحسن النتائج في عمليات تحضير الطعام فإنه يتعين ملاحظــة النقاط التالية :

- استخدام أجود أصناف الخامات الداخلة في تركيب الوجبات .
- اختصار الوقت بين عملية التحضير والخدمة بحيث يتعين خدمة الطعام بعد تحضيره مباشرة .
- إتباع الطرق السلمية في عمليات الطهي والعناية بالأطعمة بعد طهيها .

وهنا يمكن القول بأن المبادئ الأساسية في عمليات الطهي هي ضرورة معرفة المميزات الأساسية لأصناف الطعام المراد طهيها ، فبالنسبة للحوم فإن نوعيات تقطيع اللحوم وأصنافها ومواصفاتها تعتبر من العوامل التي تتحكم في عملية الطهي من حيث الوقت اللازم للإعداد ودرجات الحرارة والطرق المتبعة كالسلق **Boiling** والتسبيك **Stewing** والتشريب **Braising** أو الطهي بالبخار **Steaming** وهو ما يطلق عليه الطهي باستخدام الحرارة الرطبة **Moist-Meat Cooking** كما يمكن أتباع طرق الطهي باستخدام الحرارة الجافة **Dry Meat Cooking** كالشواء **Grilling** أو الطهي في الأفران **Roasting** أو الخبيز **Baking** بالإضافة إلي الطهي في المادة الدهنية كالتحمير **Fat Fryer** .

ونظرا لكون هذا الموضوع لا يدخل في نطاق هذا الكتاب لذلك فإنه يمكن للقارئ الرجوع إلي المراجع والكتب المتخصصة في هذا المجال .

الرقابة علي عمليات التشغيل

لضمان إحكام الرقابة علي عمليات تشغيل قسم الأطعمة والمشروبات فلابد من أن نتعرض لشرح حلقات المراقبة الثلاث التي يتعين وضعها في المكان الأول للتأكد من كونها تعمل طبقا للسياسة الحلقة الأولي من حلقات المراقبة من العمليات التالية:

- المشتريات .
- الاستلام .

- التخزين .
- الصرف من المخازن .

كما تتكون الحلقة الثانية من عمليات الرقابة علي الإنتاج بينما تتضمن الثالثة الرقابة علي مبيعات الأطعمة والمشروبات .

المشتريات

تعتبر عملية الشراء من الأهمية بمكان حيث تتوقف الدقة في القيام بها وكفاءة القائمين عليها علي نجاح معظم عمليات تشغيل قسم الطعام ، لذلك فقد جرت العادة في الفنادق الكبرى علي تركيز عمليات الشراء في يد قسم متخصص يشرف عليه شخص مسئول يطلق عليه مندوب المشتريات **Purchasing Agent** .

تعتبر هذه الوظيفة من الوظائف الرئيسية التي تتطلب خبرة كافية بالتسويق ودراية تامة بعملية تشغيل قسم الطعام وذلك بأن يكون علي علم تام بأحوال السوق وتقلباته إلي غير ذلك من المعلومات التي تساعد علي القيام بواجباته أحسن قيام .

وغني عن البيان فإنه لا يمكن لقسم المشتريات القيان بواجباته بدقة تامة ما لم ترسم لـه خطة معينة وسياسة ثابتة لعمليات الشراء ، وقد تختلف سياسة وخطط الشراء في كثير من الفنادق ، إلا أنه يجب أن تتفق جميعها في مدى تعاون هذا القسم مع قسم الاستلام والمخازن وأقسام الإنتاج وحيث أن كافة الأطعمة المشتراة يجب أن تمر بمراحل متعددة قبل إمكان بيعها لذلك فأن القاعدة الأساسية التي تحدد تكلفة هذه الأطعمة وجودتها هي المواد الأولية .

وعملية الشراء السليمة هي التي تعطى المطابخ ما تحتاجه من الأصناف الجيدة طبقا للسياسة المرسومة بأقل أسعار ممكنة .

سياسة الشراء

يعتبر تحديد السياسة العامة للشراء من مسئوليات مدير الفندق ، أما الوسيلة العملية لتنفيذ هذه السياسة فتترك دائما لمدير القسم المسئول ، وحيث أن هذه السياسة قد تختلف باختلاف الفنادق من حيث بعدها أو قربها عن الأسواق وكذا حجم ثلاجات التخزين لذلك فأنه يجب تحديد السياسة التي تلائم إحتياجات كل فندق علي حدة .

وحتى يمكن رسم سياسة سليمة للشراء فأنه يجب أخذ الاعتبارات الآتية في الحسبان:

1- نوع ودرجة الفندق من حيث كونه من الفنادق التجارية أو فنادق المصيف وكذا معدل دوران البضاعة بالمخازن **Turn Over Rate** وسياسة الخصم في حالة شراء كميات كبيرة وكذا سياسة الدفع .

2- موقع الفندق من حيث بعده أو قربه من الأسواق أو المزارع ومدى الإمكانيات الموجودة بالفندق لعمليات نقل البضاعة المشتراة من الأسواق .

3- حجم ثلاجات التخزين من حيث إمكان تخزين كميات من الأطعمة لسد احتياجات الفندق لفترة معينة .

كما يجب الإشارة هنا إلي أن شراء كميات تزيد عن الحاجة أو الشراء طبقا لمعدلات ثابتة دون النظر لحجم عمليات البيع كثيرا ما يؤثر علي تكلفة الطعام لعدة أسباب أهمها ما يلي :

1- زيادة مصاريف تكاليف التخزين نظرا لازدحام أماكن التخزين .

2- كثرة المواد المخزونة التي تتطلب عناية أكثر وإشراف أدق كما تتطلب زيادة في الأيدي العاملة داخل المخزن .

3- احتمال الخسائر نتيجة التلف والتبخير والانكماش .

4- تجميد أموال الفندق السائلة بدون الاستفادة منها أو تشغيلها .

طرق الشراء

هناك عدة طرق للشراء أهمها ما يلي :

1- الأسواق المفتوحة

تتم الغالبية العظمى لعمليات الشراء عن طريق السواق المفتوحة حيث يتقــدم التجار بعطاءاتهم ثم يصدر أمر الشراء لصاحب العطاء الأفضل من حيث الأسعار وجودة الأصناف ومواعيد وشروط الدفع .

2- عقود الشراء

يتكون هذا النوع من الشراء عن طريق عقود توريد أطعمة قد تكون موجودة حاليا أو يتم توريدها مستقبلا بالأسعار الحالية للسوق أو أى أسعار مــستقبله يــتم الاتفاق عليها وغالبا ما تتبع هذه الطريقة في الفنادق الكبيرة لضمان الحصول علي الأصناف المطلوبة بأسعار يتفق عليها مقدما بغض النظر عن تقلبات السوق .

مصادر الشراء

محلات تجارة الجملة – المزارع – الجمعيات التعاونية – تجــار التجزئــة ، ويجب علي مندوب المشتريات أن يوجه معظم اهتمامه إلي عوامل الجودة والسعر عند اختيار مصادر الشراء المناسبة .

مراقبة المشتريات

هناك نوعان رئيسيان لمشتريات الطعام

(a) المشتريات اليومية أو المباشرة **Daily Purchases** .

(b) مشتريات التخزين **Store Room Purchases** .

ويتكون النوع الأول من المواد السريعة التلف Perishable كالسمك واللبن والزبد والكريمة والعيش لذلك يجب أن يتناسب حجم هذه الشتريات مع الاحتياجات اليومية لقوائم الطعام حيث أن تخزينها لمدة تزيد عن يومين أو ثلاثة قد يعرضها للتلف.

ولضمان أحكام علي هذا النوع من المشتريات يجب علي أمين المخازن عمل جرد يومي في ميعاد محدد لكافة المواد السريعة التلف الموجودة سواء بالمخازن أو غرف التبريد ، وعلي أساس هذا الجرد يحدد كبير الطباخين بمعونة أمين المخازن احتياجات المطبخ توطئة لتحضير قائمة أسعار السوق لإرسالها لمندوب المشتريات لأخذ العطاءات المطلوبة وإتمام عملية الشراء ، ومن أهم عيوب المشتريات المباشرة كونها في بعض الفنادق عبارة عن أوامر مستديمة لتوريد كميات ثابتة من البضائع سريعة التلف دون النظر إلي حجم المبيعات اليومية المتوقعة ، إلا أنه يمكن الاعتماد علي الخبرة وحجم المبيعات في المدد السابقة لإعداد متوسط أرقام المبيعات من أيام الأسبوع ، علي أن تؤخذ في الحسبان الحفلات المفاجئة وعدد نزلاء الفندق يوميا لعمل التعديلات علي هذه الأوامر المستديمة.

أما النوع الثاني وهو مشتريات التخزين فيتكون غالبا من المأكولات المحفوظة وأنواع البقالة المختلفة واللحوم والفواكه التي يمكن تخزينها لمدد متفاوتة، حيث يتولى محاسب التكاليف بمعاونة أمين المخازن وضع معدلات للكميات الواجب تخزينها من كل صنف من أصناف المأكولات ، وقد جرت العادة أن يكون معدل التخزين لاحتياجات شهر أو أكثر حسب حالة السوق وإمكانيات الفنادق المالية إلا أن هذه المعدلات قد تختلف أيضا باختلاف إحجام المخازن وبعدها عن الأسواق إذا قد يصل معدل التخزين في بعض الفنادق إلي أكثر من ثلاثة شهور لبعض الأصناف المشتراء محليا .

في نهاية المدة يتولى أمين المخازن تحضير قائمة بالأصناف المطلوب شراؤها لإعادة الأصناف المخزونة إلي المعدل هذه القائمة تسمي طلب شراء Purchase Request كالموضح بالشكل رقم (3/28) حيث يرسل إلي مندوب المشتريات لأخذ المعطاءات اللازمة ثم تحضير أوامر الشراء للأصناف القابلة للتخزين وأنواع البقاله الأخرى أما الأصناف الأخرى كاللحوم والفواكه .... الخ ، مما تشترى يوميا تقريبا فيمكن إدراجها علي قائمة أسعار السوق .

ويجب علي محاسب التكاليف مراقبة أسعار الشراء والتأكد من أن أوامر الشراء قد صدرت لصاحب العطاء الأفضل باستثناء بعض الحالات التي قد تمليها بعض الظروف الخاصة .

قائمة أسعار السوق

عبارة عن كشف كالموضح بالشكل رقم (3/29) مطبوعا عليه تحت مجموعات مستقلة كافة أصناف اللحوم والطيور والأسماك واللحوم المحفوظة والعجائن والبقالة والخضروات ومنتجات الألبان وقد قسم هذا الكتاب إلي الخانات التالية :

1- رصيد البضاعة بالمخازن

يتولى أمين المخزن في نهاية كل يوم استيفاء هذه الخانات لبيان كميات البضائع الموجودة بالمخازن حتى يمكن لكبير الطباخين تحديد الكميات المطلوب شراؤها .

2- الكميات المطلوبة

ويمكن تحديدها علي أساس عدد نزلاء الفندق مضافا إلي ذلك وجبات الموظفين وكذا الحفلات المتعاقد عليها .

شكل رقم (3/28)

طلب شراء

رقم ......   التاريخ ....

المطلوب من				ميعاد التسليم	الأصناف ومواصفاتها	الكمية المطلوبة	رصيد الصنف	عمليات الشراء السابقة				
رقم أمر الشراء	سعر الوحدة	الكمية	المورد					المورد	سعر الوحدة	الكمية	التاريخ	رقم
												1
												2
												3
												4
												5
												6

العطاءات						
	المورد	القيمة	المورد	القيمة	المورد	رقم
						1
						2
						3
						4
						5
						6

ملاحظات

مدير القسم ....

يعتمد ....

شكل (3/29)

قائمة أسعار السوق

قائمة أسعار السوق

التاريخ ....

رصيد الصنف	الصنف	المطلوب	الأسعار			رصيد الصنف	الصنف	المطلوب	الأسعار			رصيد الصنف	الصنف	المطلوب	الأسعار		
	عجائن ريتزل						دواجن وطيور						بقرى كندوز				
	لرز						فراخ						توسيطة				
	لودلز						ديوك رومى						نصف أمامى				
	بن تركى						بط						نصف خلفى				
	بن برازيلى						أرانب						فخذة				
							حمام						بيت الكلاوى				
	خضروات						سمان						كستليتة				
	طماطم						أمرى										
	خرشوف												بتلو				
	كوسة						اسماك						كامل				
							موسى						توسيطه				
	فواكه						مرجان						نصف امامى				
	برتقال						بربون						نصف خلفى				
	بطيخ						مياس						بيت الكلاوى				
	موز						بورى						كستليته				
							قاروص										
	منتجات ألبان						لوت						ضانى بلدى				
	لبن مبستر						رتار						كامل				
	كريمة						جمبرى						توسيط				
	زبادى						استاكوزا						نصف امامى				
							ترسه						نصف خلفى				
							لحوم محفوظة						فخذة				
							سجق						بيت الكلاوى				
							بيكون						كتف				

3- العطاءات

في المدن الكبيرة قد يسهل الحصول علي ثلاثة عطاءات أو أكثر لكل صنف مطلوب إلا أنه في المدن الصغيرة قد يكتفي بأخذ عطائين علي الأقل لكل صنف طبقا للمواصفات الموضحة علي قائمة الأسعار ، وعند تحديد صاحب العطاء الأفضل يتولى مندوب المشتريات إصدار أوامره بالتوريد موضحا به الكمية والسعر.

وتحرر هذه القائمة اليومية من أصل وصورتين ، ويرسل الأصل إلي محاسب التكاليف لمراجعة الأسعار والكميات علي فواتير الشراء كما ترسل الصورة الأولي إلي مندوب الاستلام للاستلام بموجبها من حيث المواصفات والكميات كما يحتفظ المشتريات بالصورة الثانية .

أوامر الشراء

عند تحديد مصادر الشراء وبعد إتمام الاتفاق علي الأسعار والمواصفات ومواعيد التوريد يتولي قسم المشتريات إصدار أمر الشراء الموضح بالشكل رقم (3/30) .

ويمكن اعتبار أمر الشراء صورة من صور التعاقد بين البائع والمشترى يلتزم الطرفان بتنفيذ ما جاء به لهذا فإنه يجب مراجعة بيانات أوامر الشراء مراجعة دقيقة من حيث الكميات المطلوبة ومواصفاتها وأسعارها وتاريخ التوريد والخصم المسموح به وكيفية تسليم البضاعة .

وتصدر أوامر الشراء عادة عند طلب الأطعمة المحفوظة وأنواع البقالة مما تشتري لأغراض التخزين إلا أنه يستحسن استعمال أوامر الشراء كلما أمكن ذلك.

شكل رقم (3/30)

أمر الشراء

يجب كتابة رقم الأمر
علي الفواتير

رقم ....

التاريخ ....

القيمة		السعر	البيان	الوحدة	الكمية

وكقاعدة عامة فلا تستعمل أوامر الشراء لطلب المواد السريعة التلف إذ لا يمكن في كثير من الأحيان معرفتها إلا قبل طلبها بيوم أو يومين بل أنه كثيرا ما تطلب هذه الأصناف في نفس اليوم .

ويحرر أمر الشراء من أصل وثلاث صور ذات ألوان مختلفة لسهولة توزيعها علي الأقسام المختلفة طبقا لما يلي :-

1- الأصل للمورد .

2- صورة إلي إدارة الحسابات لأغراض المراجعة والصرف .

3- صورة لمندوب الاستلام للاستلام بموجبها من حيث المواصفات والكميات المطلوبة.

استلام البضاعة

تعتبر وظيفة قسم الاستلام من أهم الوظائف في الفندق إذا أنه مالم تتم مراقبة عمليات الاستلام مراقبة دقيقة من حيث الكمية أو العدد والقيمة فإن ذلك قد يعرض الفندق لخسائر جسيمة هذا بالإضافة إلي أن المطاعم لا يمكنها تقديم أصناف جيدة من المأكولات دون أن تكون المواد الأولية الداخلة في تركيب هذه الأصناف علي درجة كبيرة من الجودة .

وحتى يمكن أحكام الرقابة علي عمليات الاستلام فلابد من توافر الشروط الآتية:-

1- كفاءة القائمين علي عمليات الاستلام .

2- توافر الإمكانيات الخاصة بالاستلام البضاعة من مكاييل أو موازين وخلافه.

3- وجود قوائم توضح مواصفات البضاعة الواجب استلامها .

أما فيما يختص بالقائمين علي عملية الاستلام فيجب أن يكون مندوب الاستلام علي دارية كبيرة بأنواع الأطعمة ومواصفاتها حتى يسهل عليه الحكم علــي مــا يطلب منه استلامه .

ويجب أن يحتوى قسم الاستلام علي التسهيلات الخاصة التي تجعله في وضع يمكنه من تنفيذ المهام المسندة إليه كان يكون في مكان بين باب الخدمة والمخازن لسهولة نقل البضائع بعد استلامها إلي أماكن التخزين ، كما يجب أن يحتوى هــذا القسم علي موازين ومكاييل ذات مقاييس مختلفة لــضمان الدقــة فــي عمليــات الاستلام، كما يجب علي مندوب قسم الاســتلام الاســتعانة بــالفنيين مــن قــسم المأكولات أو المطابخ عند استلام بعض أصناف الأطعمة .

مسئوليات محاسب التكاليف

أن المراجعة العددية لكميات الأ[illegible] المشتراة عن طريق الفنــدق تعتبــر مــن المسئوليات الأولية لمحاسب التكاليف ، لذلك يجب عليه أن يتواجد من أن لأخز فــي أوقات مختلفة للوقوف علي سير العمل في هذا القسم ومطابقته للأنظمة الموضوعية.

ويجب أن تتم عملية الاستلام أما عن طريق مراجعة البضاعة المسلمة علــي أوامر الشراء من حيث الكميات والمواصفات أو بمراجعتها علي قائمــة أســعار السوق للتأكد من صحة عمليات استلام البضاعة .

ولتحقيق الرقابة علي عملية استلام البضاعة يجب علي محاســب التكــاليف التأكد من إتباع الخطوات الآتية :-

1- يجب وزن البضاعة المشتراة بالوزن كل علي حده إلا في حالة البضاعة المعبأة في عبوات ذات أوزان محددة فيمكن التأكد من صحتها بوزن بعض منهــا عن طريق الجشنى .

2- يجب عدد البضاعة المشتراة بالعدد .

3- يجب فتح العبوات المغلقة للتأكد من مطابقة ما بها للمواصفات من حيث الصنف أو الحجم .

4- مطابقة الكميات المسلمة علي الفواتير أو بوالص الشحن .

مستندات الاستلام

يتم قيد كافة الأصناف المسلمة علي كشوف خاصة وموضحا بهـا الكميـات المسلمة وبيانها وسعر الوحدة وإجمالي قيمتها ثم بيان ما إذا كانت هذه البضاعة قد اشتريت لأغراض التخزين أو للاستعمال المباشر والشكل رقـم (3/31) يعـرف بتقرير الاستلام اليومي ويتكون من أصل وصورتين يرسل الأصـل مـع كافـة الفواتير إلـى محاسب التكاليف كما ترسل الصورة إلي المخازن للاستلام بموجبها ويحتفظ مندوب الاستلام بالصورة الثانية .

يتولى محاسب التكاليف مراجعة فواتير الطعام علي هذا الكشف من حيث تقسيمها إلي مواد للتخزين أو الاستعمال المباشر إذا أن الخطأ في هذا التوزيع قد يؤثر علي أقام الاستهلاك اليومي وبالتالي لا يعطي النتائج الدقيقة لحسابات التكلفة اليومي كما يقوم بمراجعة الأسعار والتضريبات والمجاميع كوظيفة لاعتماد صرف الفواتير وذلك بوضع ختم خاص بما يفيد مراجعة هذه الفواتير ثـم إرسـال هـذا التقرير مع الفواتير إلي إدارة الحسابات لاتمام عمليات القيد والصرف .

وقد جرت العادة في حالة استلام اللحوم أن يتولى مندوب الاسـتلام وضـع بطاقة خاصة علي كل قطعة **Meat Tag** كالموضحة بالشكل رقم (3/32) موضحا بها تاريخ استلام كل قطعة من اللحوم .

واسم المورد ونوع القطعة ووزنها وذلك لإمكان تحديد وزن اللحوم عند صرفها من المخازن منعا من وجود فروق الوزن نتيجة انكماش اللحم بسبب التبخير.

شكل رقم (3/ 31)

تقرير الاستلام اليومي

التاريخ ....

	الوحدة	الكمية	البيان	سعر الوحدة	القيمة	إجمالي القيمة	التوزيع

التوقيع ....

شكل رقم (3/32)

بطاقة استلام اللحوم

رقم ....

التاريخ ....

المورد ....

النوع ....

الوزن .... سعر الوحدة ....

رقم ....

التاريخ ....

المورد ....

النوع ....

الوزن .... سعر الوحدة ....

وتتكون هذه البطاقة من جزئين يفصل الجزء الأول منها ويرسل إلي المحاسب التكاليف عند استلام اللحوم علي أن يرسل إلي محاسب التكاليف عند استلام اللحوم علي أن يرسل إليه الجزء الثاني بعد عملية الصرف حيث يقوم محاسب التكاليف بمقارنة الجزء الموجود لديه أصلا مع الجزء المرسل إلي من المخازن كنوع من ضمان صحة عملية الصرف ولغرض احتساب التكلفة اليومية للطعام.

إشعارات الخصم

إذا كان هناك عجز في الكميات المسلمة أو إذا كانت أسعار الفواتير أكثر من الأسعار المتفق عليها والواردة بأوامر الشراء أو قوائم أسعار السوق فيجب علي مندوب الاستلام القيام بإثبات الكمية الفعلية المسلمة إليه مع احتساب تكلفة البضاعة بالأسعار الموضحة علي أمر الشراء وفي نفس الوقت يقوم بكتبه ملاحظة في نهاية الفاتورة موضحا هذه الزيادة علي الفاتورة وكذلك تقرير استلام اليومي.

وقد جرت العادة في كثير من الفنادق علي استعمال إشعارات خصم شكل رقم (3/33) حيث يرسل الأصل إلي المورد وترفق الصورة مع الفاتورة علي أن يوضح علي الأشعار كافة البيانات عن أسباب هذا الخصم هذا كما يمكن استعمال هذه الإشعارات في حالة رفض جزء من البضاعة عند توريدها أو إرجاعها إلي المورد وقت التسليم .

مذكرة فاتورة

حتى يمكن تلافي مراجعة العدد الكبير من تقارير الاستلام في حالة وصول الفواتير بعد استلام البضاعة فإنه يمكن عمل مذكرة فاتورة كالموضحة بالشكل رقم (3/34) لتحل محل فاتورة المورد الأصلية لحين ورودها ويتم تحديد كمية البضاعة علي هذه المذكرة من واقع تقرير الاستلام أما الأسعار فتقيد مفرداتها من أوامر الشراء أو قائمة أسعار السوق .

شكل رقم (3/33)

إشعار خصم

السيد ....

نحيطكم علما بأننا قيدنا عليكم ....

المبلغ	البيان

مندوب الاستلام .... التاريخ / /

شكل رقم (34/ 3)

مذكرة فاتورة

استلمنا من .... التاريخ............

الكمية	الوحدة	البيان	سعر الوحدة		إجمالي السعر	

أمر شراء .... المستلم ....

واستعمال هذه المذكرة ضروري جدا وخاصة إذا كان المطعم أو الفندق يقوم بعمل تكلفة يومية للطعام المستهلك هذا بالإضافة إلي أن إتباع هذه الطريقة تساعد الحسابات المالية علي ضبط حسابات المخازن ألاو بأول .

وحيث أن هذه المذكرة يمكن معاملتها نفس معاملة فاتورة المورد من حيث عملية التحميل علي المخازن أو القيد علي حساب المصاريف ، إلا أنه يجب مراعاة عدم صرف قيمتها إلي المورد ما لم يرسل فاتورته الأصلية لمراجعتها علي البيانات الواردة علي هذه المذكرة من حيث الكمية والسعر .

الفصل الرابع

تنظيم وعمليات قسم المحاسبة بالفنادق

الفصل الرابع

تنظيم وعمليات قسم المحاسبة بالفنادق

Accounting Department Organization and Operations

الأهداف التعليمية

1- فهم كيف يتم تنظيم وعمل قسم المحاسبة بالفنادق .

2- فهم كيف يتم تنظيم وعمل قسم المحاسبة بالمطاعم .

3- فهم الفرق بين المحاسبة علي أساس الملكية والمحاسبة الاقليمية أو المحاسبة عن الشركة.

4- العلم بكيفية عمل مدير الفندق مع أقسام المحاسبة في إعداد القوائم المالية .

محتويات الفصل

4/1- مقدمة

4/2- الخرائط التنظيمية .

4/2/1 الفنادق كاملة الخدمات .

4/2/2 أقسام المحاسبة .

4/2/3 الفنادق الصغيرة (أقل من 125 غرفة) .

4/3- عمليات المحاسبة داخل الفنادق كاملة الخدمات .

4/3/1 عمليات قسم المحاسبة .

4/3/2 عمليات قسم الفندق و العلاقات مع المحاسبة .

4/3/3 الإعداد الشهري للتقارير المالية .

4/4- عمليات المحاسبة في المطاعم والفنادق الصغيرة .

4/4/1 إعداد القوائم المالية .

4/4/2 المشتريات والمخزون .

4/4/3 ضوابط الرقابة علي الأجور والتكلفة .

4/1 مقدمة

يناقش ذلك الفصل الهياكل المحاسبية في الفنادق الكبيرة والصغيرة والمطاعم ذات السلسة مع التركيز علي تنظيم وتشغيل أقسام المحاسبة في الفنادق كاملة الخدمات **Full Service Hotels** .

يمكن تعريف الفنادق كاملة الخدمات بأنها تلك الفنادق التي يكون لديها عدد غرف يتراوح ما بين 250 غرفة إلي أكثر من 2000 غرفة . بالإضافة إلي ذلك فإن تلك المنشآت توفر غرف للنوم مع تشغيل مطاعم لتقديم الأغذية والمشروبات وتنظيم الحفلات والمؤتمرات والوفاء بتأجير الغرف ووجود محلات للهدايا مع أداء الخدمات المكملة وخدمات المغسلة وتسهيلات خدمات الصحة بالإضافة إلي أي خدمات أخري ووسائل الراحة المختلفة والتي تقدمها الفنادق الكبيرة. أن المدى الواسع لتلك للفنادق يتم تضمينه في تلك الفئة كاملة الخدمات ، علي سبيل المثال فنادق الشركات وفنادق المطار وفنادق الضواحي وفنادق المؤتمرات والمنتجعات السياحية ، وبسبب المدى الواسع للأنشطة والمبالغ الضخمة للإيرادات والأرباح المتولدة فإن الفنادق ذات الخدمات الكاملة لديها أقسام محاسبية في الفنادق تأخذ علي عاتقها كافة المسئوليات المحاسبية .

وبسبب أن الفنادق الأصغر وفنادق الخدمة المختارة لا تقدم لضيوفها مثل المدى الواسع من خدمات ووسائل الراحة فإنها لا تتطلب وجود أقسام محاسبية في موقع الفندق ، إن الوظائف المحاسبية يتم التنسيق بينها عن طريق هيكل محاسبي إقليمي أو بالشركة والذي يتضمن قسم محاسبي مركزي يتعامل مع الأنشطة المحاسبية للفنادق الفردية ، حيث تقدم تلك الفنادق معلومات يومية إلي مكتب المحاسبة بالشركة والذي يقوم بعد ذلك بإعداد التقارير والمعلومات ويرسلها مرة أخري إلي الفنادق الفردية لاستخدامها وفحصها .

إن العمليات المحاسبية لمطاعم السلسلة تتماثل مع العمليات المحاسبية للفنادق الصغيرة ، حيث يوفر مكتب المحاسبة بالشركة أو المكتب الإقليمي الخدمات المحاسبية لكل مطعم فردي ، وحيث يتمثل مسئولية كل مطعم في توفير المعلومات التشغيلية اليومية إلي مكتب المحاسبة بالشركة والذي يقوم بعد ذلك بإعداد القوائم المالية الضرورية والمعلومات التشغيلية للمطعم .

إن المشغلين المستقلين للفنادق الصغيرة والمطاعم المملوكة فرديا سوف يكون لها إداراتها المحاسبية الخاصة أو قد تعين أحد الشركات المحاسبية للتعامل مع كافة المتطلبات المحاسبية لأعداد التقارير المالية .

4/2 الخرائط التنظيمية Organization Charts

تمثل الخريطة التنظيمية أحد الأشكال البيانية لهيكل وعلاقات وحدات مشروع معين ، فهي يمكن أن تتضمن مسميات الوظيفة ، وعلاقات التقرير المباشرة ، ومجالات المسئولية ، وخطوط الاتصال بين المستويات الوظيفية المختلفة ، وفيما يلي مناقشة للخرائط التنظيمية العديدة مع وصف دور وعلاقات أقسام المحاسبة .

4/2/1 الفنادق كاملة الخدمات Full Services Hotels

يتضمن الشكل رقم (4/1) مثالين علي الخرائط التنظيمية للفنادق كاملة الخدمات ، وهي تشمل أربعة مستويات للمسئولية مقسمه إلي نوعين رئيسيين لأنشطة الأعمال : الأقسام التشغيلية والأقسام الاستشارية .

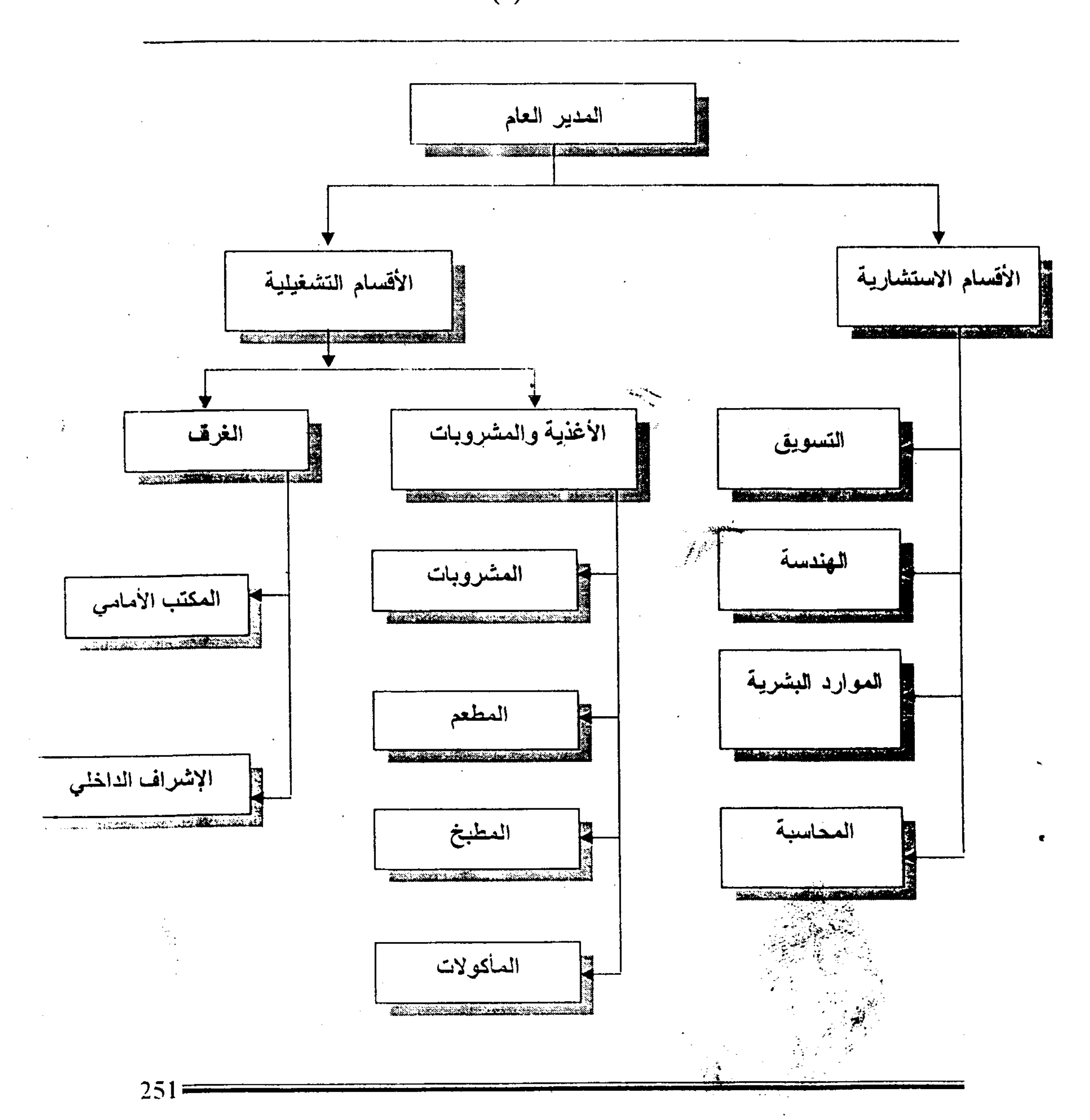
1 – أقسام العمليات Operations Departments

وهي أقسام لها تعامل مباشر مع العملاء الخارجيين كما أنها هي التي تتسبب في إنتاج الإيرادات والأرباح للفندق .

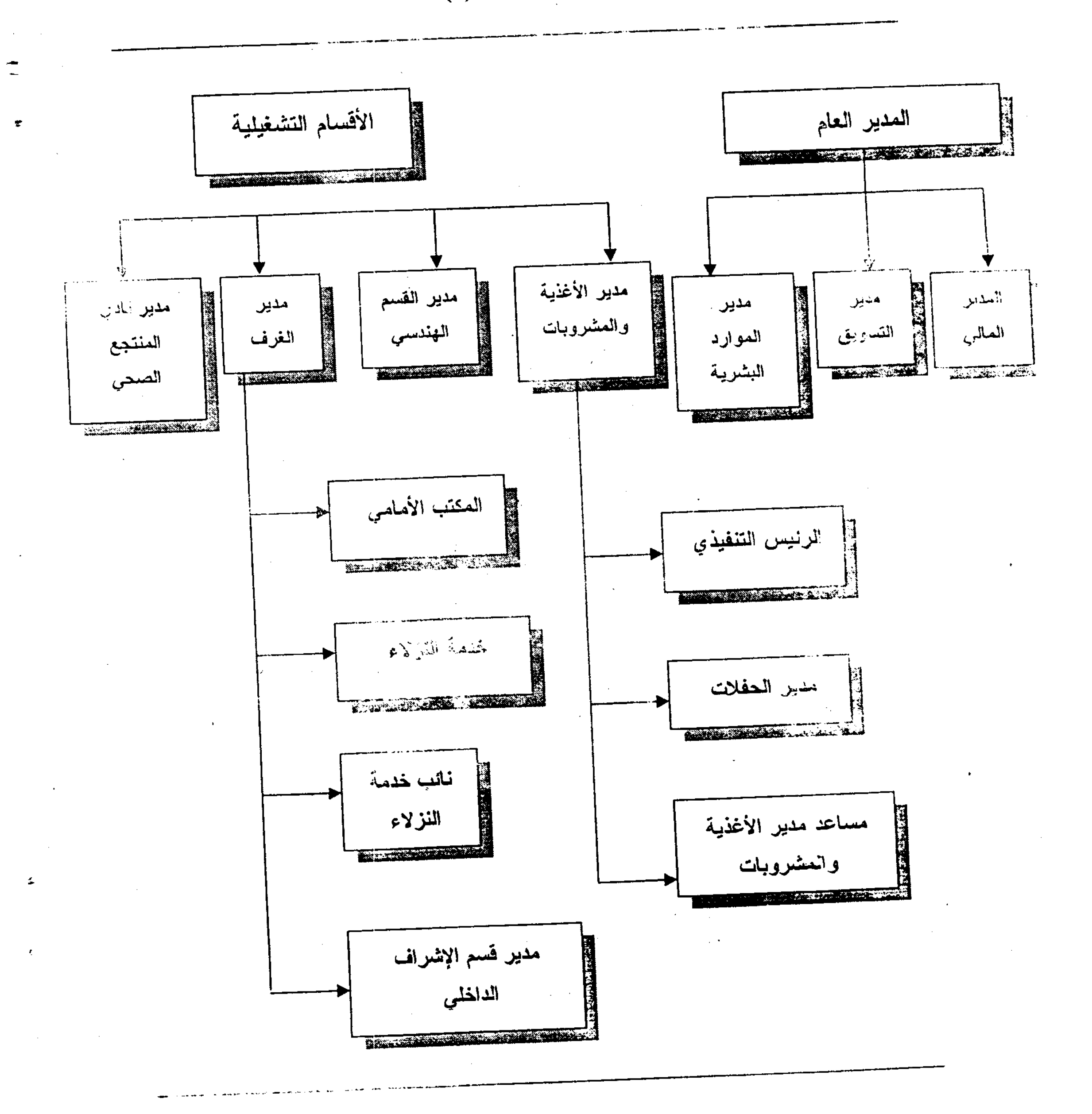
شكل رقم (4/1)

الخرائط التنظيمية للفنادق كاملة الخدمات

المثال رقم (1)



الشكل رقم (2)



المدير العام
الأقسام التشغيلية
المدير المالي
مدير التسويق
مدير الموارد البشرية
مدير الأغذية والمشروبات
مدير القسم الهندسي
مدير الغرف
المنتجع الصحي
المكتب الأمامي
خدمة النزلاء
نائب خدمة النزلاء
مدير قسم الإشراف الداخلي
الرئيس التنفيذي
مدير الحفلات
مساعد مدير الأغذية والمشروبات

وتنقسم أقسام العمليات إلي إدراتين رئيسيتين هما :-

a- قسم الغرف .

b- قسم الأغذية والمشروبات .

2- الأقسام الاستشارية Staff Departments

وهي تدعم أقسام العمليات وعلاقتها المباشرة مع العملاء الداخليين والعاملين بالأقسام التشغيلية وهي تتضمن أربعة أقسام رئيسية هي:-

a- أقسام المبيعات والتسويق .

b-قسم الموارد البشرية .

c- القسم الهندسي .

d- قسم المحاسبة .

اللجنة التنفيذية أو فريق القيادة Executive Committee or Leadership Team

إن مجموعة المديرين الرئيسين في اللجنة التنفيذية أو فريق القيادة له مسئولية مباشرة عن كامل عمليات الأقسام ، في ظل قيادة تلك اللجنة يقوم هؤلاء الرؤساء بالتقرير بشكل مباشر إلي المدير العام . فهم يعتبرون خبراء في أعمالهم ، وبوجه عام يكون لهم أكثر من عشرة سنوات من الخبرة والعمل في الفنادق المختلفة في مراكز وظيفية عديدة . عموما يعتمد المدير العام علي هؤلاء في العناية بالجوانب التفصيلية للعمليات بما فيها من أقسام تأدية الخدمة والعلاقات مع النزلاء ومستويات الخدمة والإيرادات والأرباح والعاملين . يوضح الشكل رقم (4/2) الألقاب النمطية لتلك المراكز والوظائف .

شكل رقم (4/2)

ألقاب اللجنة التنفيذية

الأقسام الاستشارية . Staff .	أقسام العمليات Operations
المبيعات والتسويق . Sale and Marketing .	الغرف .
مدير المبيعات والتسويق .	المدير المقيم أو مدير قسم الغرف .
الموارد البشرية . Human Resource .	
مدير الموارد البشرية .	الأغذية والمشروبات . Food and Beverage .
الهندسة . Engineering .	مدير الأغذية والمشروبات .
مدير القسم الهندسي .	
المحاسبة . Accounting .	
المدير المالي والمراقب المالي .	

رؤساء الأقسام Departments Heads

تلك المجموعة من المديرين لهم مسئولية مباشرة عن عمليات أحد الأقسام المحددة، يقوم رؤساء الأقسام بالتقرير بشكل مباشر إلي أحد أعضاء اللجنة التنفيذية، وبوجه عام يتعين أن يكون لديهم خمس سنوات من الخبرة في فنادق عديدة من خلال شغل المراكز الوظيفية العديدة . يعتمد عضو اللجنة التنفيذية علي رؤساء الأقسام في العناية بالعمليات اليومية للقسم ، كأمثلة علي رؤساء الأقسام الرئيسين بالفندق :-

a- مدير المكتب الأمامي .

b- مدير قسم الإشراف الداخلي .

c- مدير المطاعم .

d- مدير المأكولات .

e- المدير التنفيذي .

المديرين التنفيذيين Line Managers

تتمثل تلك المجموعة من المديرين في مديري الأقسام الفعليين ، ويمكن تقسيم هؤلاء المديرين التنفيذيين حسب ورديات الصباح أو بعد الظهر أو المساء ، ويتعامل هؤلاء المديرين بشكل مباشر مع العاملين والعملاء كما أنهم يقومون بالإشراف علي العاملين والعملاء ، كما إنهم يقومون أيضا بالإشراف علي العاملين المباشرين في أداء مسئولياتهم المحددة الخاصة بالعناية بخدمة النزلاء . كما أنهم يتعاملون مباشرة أيضا مع النزلاء في عمليات القسم العادية مع العناية والتعامل مع المشاكل الخاصة بالنزلاء وشكاواهم .

فهم يعتبرون مديرين في المستوي الإداري الأول ، وتتضمن مسئولياتهم الوظيفية توفير معلومات تشغيلية لقسم المحاسبة علي سبيل المثال معلومات عن الأجور ومعالجتها والمشتريات والمخزون المادي والانتقادات المرتبطة بقائمة الإرباح والخسائر والتنبؤات بالإيرادات ، وكأمثلة علي هؤلاء المديرين التنفيذيين مساعدي مديري المكتب الأمامي ومساعدي مديري قسم الإشراف الداخلي ، ومساعدي مديري الموارد البشرية ومديري المطبخ .

يوضح النموذج الثاني في الخريطة التنظيمية للفندق المسئوليات والعلاقات المختلفة ، ويلاحظ أن المدير العام يتقاسم بعض المسئولية الرئيسية مع مدير المنتجع حيث يكون لمدير المنتجع المسئولية الخاصة بالغرف والأغذية والمشروبات ، والأقسام التشغيلية الرئيسية ، بالإضافة إلي أعمال نادي المنتجع والقسم الهندسي ، ويلاحظ أن هناك أيضا فرق في الأقسام التي تقرر إلي مدير الغرف ومدير الأغذية والمشروبات . إن مدير الموارد البشرية ومدير التسويق والمدير المالي بالارتباط بمدير المنتجع يقومون بالتقرير مباشر إلي المدير العام .

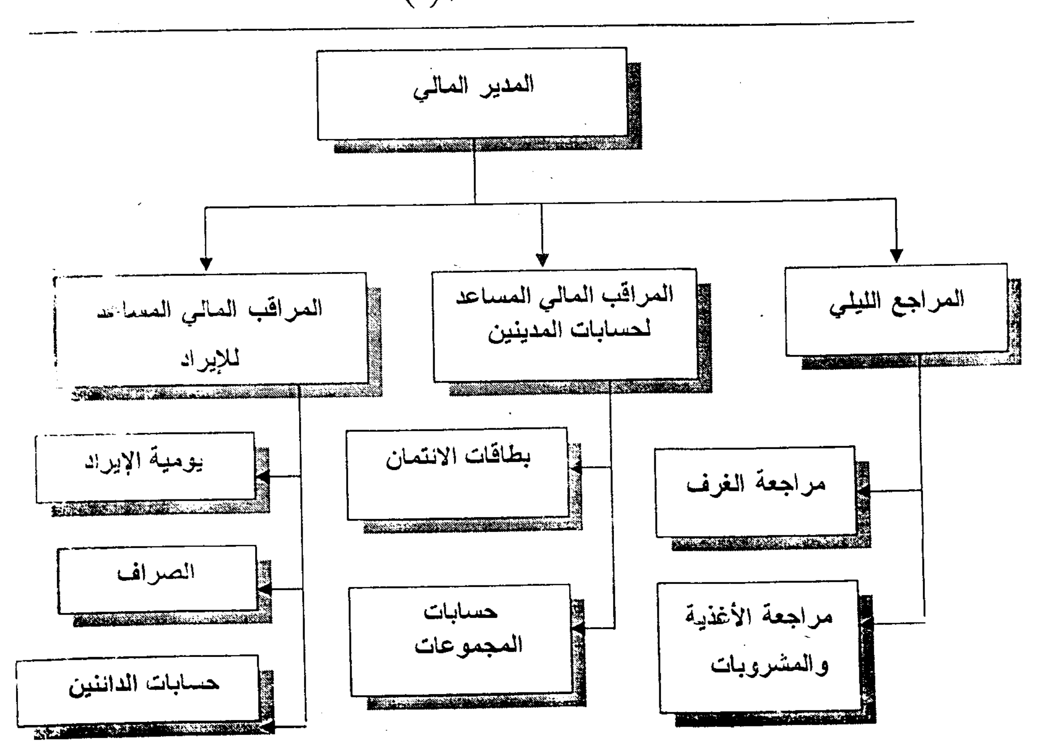
4/2/2 أقسام المحاسبة Accounting Departments

من الأهمية بمكان المناقشة التفصيلية لتنظيم وهيكل قسم المحاسبة ، حيث يتضح من الخريطة التنظيمية للفندق أن قسم المحاسبة هو أحد الأقسام الاستشارية مع المدير المالي أو المراقب المالي المسئولين عن كافة الأعمال المحاسبية والتقرير إلي المدير العام . إن أعضاء قسم المحاسبة يتضمنون كل من المديرين والعاملين بالقسم الذين يعملون بنظام الساعة . يتضمن الشكل رقم (4/3) نموذجين للخريطة التنظيمية لقسم المحاسبة لأحد الفنادق كاملة الخدمة ، وفيما يلي استعراض مفصل لوظائف ومسئوليات قسم المحاسبة .

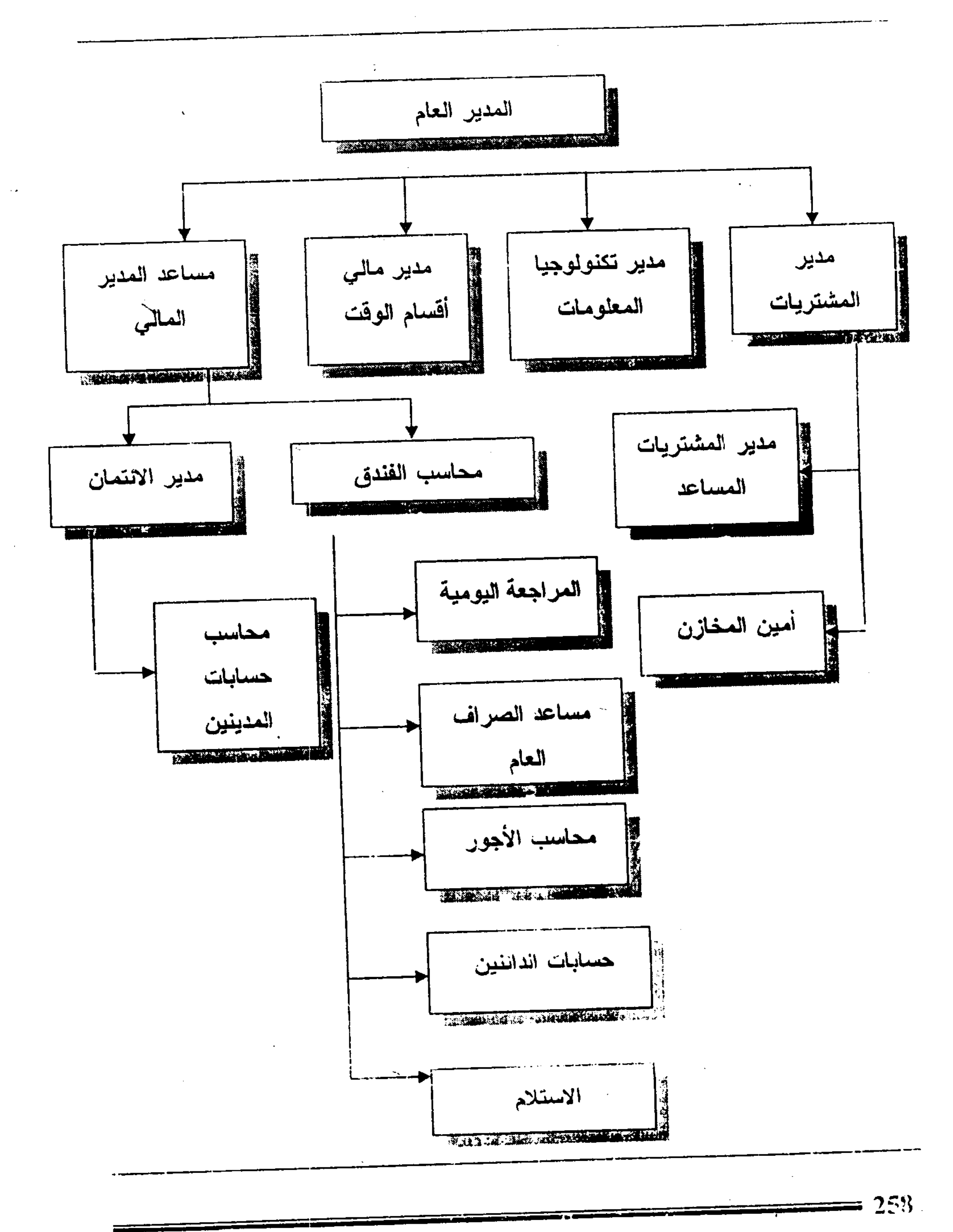
شكل رقم (4/3)

الخرائط التنظيمية للإدارة المحاسبة

المثال رقم (1)



المثال رقم (2)


المدير العام
مدير المشتريات
مدير تكنولوجيا المعلومات
مدير مالي أقسام الوقت
مساعد المدير المالي
مدير المشتريات المساعد
محاسب الفندق
مدير الائتمان
أمين المخازن
المراجعة اليومية
محاسب حسابات المدينين
مساعد الصراف العام
محاسب الأجور
حسابات الدائنين
الاستلام

المدير المالي أو المراقب المالي Director of Finance / Controller

إن المدير المالي أو المراقب المالي (أحد أعضاء اللجنة التنفيذية بالفندق) مسئولا عن كافة عمليات قسم المحاسبة ، وعلي الرغم من وجود عضو يؤدي فعلا تلك المسئوليات إلا أن المدير المالي يعتبر مسئولا عن التأكد من أن كافة المعلومات المالية الخاصة بالفندق تعتبر دقيقة وصحيحة وتتطابق مع مبادئ المحاسبة المقبولة والمتعارف عليها عموما ، وعلي وجه التحديد فإن المدير المالي يتولي الآتي :-

1- إعداد القوائم المالية الشهرية ، وبصفة رئيسية قائمة الأرباح والخسائر ، وأيضا إعداد تسويات الميزانية العمومية (أو قائمة الأصول والالتزامات) بالإضافة إلي قائمة التدفقات النقدية .

2- الإشراف علي كافة أنشطة الوظائف المحاسبية المختلفة .

3- إعداد الموازنة التشغيلية السنوية وموازنة النفقات الاستثمارية السنوية .

4- تحليل ونقد كافة القوائم المالية الشهرية (التنبؤات الأسبوعية للإيرادات والأجور) .

5- العمل كمستشار مالي لكافة مديري الفندق وأعمالهم .

6- تنسيق كافة الاتصالات مع المكاتب الإقليمية ومكاتب الشركة .

7- **إعداد كافة القوائم المالية وعرضها علي ملاك الفندق .**

مساعد المراقب المالي للمحاسبة عن الدخل والعمليات
Assistant Controller of Income Accounting and Operations

أن مساعد المراقب المالي غالبا ما يكون رئيس حسابات القسم ، حيث يقوم بالإشراف علي عديد من الجوانب الهامة للأعمال المحاسبية وارتباطها بعمليات أقسام الفندق ، وتتضمن تلك المسئوليات ما يلي :-

1- مساعده المدير المالي في أداء الأنشطة المحاسبية للفندق متضمنة تسوية حسابات الميزانية العمومية (حسابات الأصول والالتزامات) وإعداد تحليلات وملاحظات قائمة الأرباح والخسائر، والمحاسبة عن النفقات الرأسمالية ، وإعداد التنبؤات الأسبوعية للايرادات والأجور وتحليل الإنتاجية ، وأي أنشطة أخري مطلوبة عن طريق المدير المالي .

2- إقفال كل شهر والمساعدة في إعداد قوائم الأرباح والخسائر متضمنا تسوية حسابات الأصول والالتزامات ومعالجة التحويلات والتحقق من المخزون المادي .

3- أداء مراجعات الفندق .

4- مساعدة مديري عمليات الغرف والأغذية والمشروبات .

5- الإشراف علي العاملين بقسم المحاسبة في الأنشطة التالية :-

a- يومية الدخل Income Journal

تسجيل كافة ايرادات الفندق وإعداد تقارير الإيرادات اليومية والأسبوعية والشهرية.

b- الصراف العمومي General Cashier

التعامل مع كافة العمليات النقدية للفندق متضمنة التحقق من إيداعات القسم وإعداد الإيداعات اليومية للفندق فضلا عن المساعدة في مراجعات حساب البنك للأقسام بالإضافة إلي الارتباط بكافة تعاملات النشطة النقدية .

c- حسابات الدائنين Accounts Payable

معالجة كافة مشتريات وفواتير الفندق للتأكد من الالتزام بإجراءات الشراء بالفندق والتنسيق مع الأقسام التشغيلية ، ويتضمن ذلك التكويد الصحيح للفواتير مع الحسابات الملائمة ، والتحقق من أن المدفوعات تتم في المواعيد الزمنية الصحيحة وتعظيم الخصومات ومطابقة حسابات الدائنين .

d- الأجور Payroll

تشغيل الأجور للعاملين الذين يعملون بنظام الساعة وموظفي الإدارة .

مساعد المراقب المالي لحساب المدينين Assistant Controller Receivables

يعتبر ذلك المدير مسئولا عن إعداد متطلبات كافة الإيرادات وتحصيلها وحسابات المدينين التي تستحق للفندق . حيث يقوم بالإشراف علي مجالات عديدة لأعداد المطالبات والتحصيل ولاسيما تلك المرتبطة بحسابات المجموعات . تتضمن تلك المسئوليات ما يلي :-

1- مساعدة المدير المالي في الأنشطة المحاسبية للفندق متضمنا تسوية ومطابقة حسابات النقدية ، وتسوية كشوف بطاقات الائتمان بالإضافة إلي توليد تدفق نقدي موجب للفندق ، وتعتبر تلك المسئوليات هامة حيث أن لها تأثير رئيسي علي تعظيم التدفق النقدي للفندق .

2- المساعدة في إقفال كل شهر أو فترة محاسبية وإعداد القوائم المالية .

3- عمليات فحص حسابات المدينين ذات الأعمال لإدارة تلك الحسابات الجارية بفعالية الخاصة بفترة من 30 إلي 60 يوم أو من 60 يوم إلي 90 يوم ، وإعداد المعلومات الخاصة بإعداد حسابات الديوان المعدومة والتنسيق بين النشطة مع وكالات التحصيل إذا كان ذلك ضروريا .

4- التنسيق بين إعداد مطالبات المجموعات متضمنا الموافقات المباشرة علي تلك العمليات وإعداد الحساب وفحصه وتحصيل حسابات المجموعة .

5- الإشراف علي أنشطة العاملين الخاصة بحسابات المدينين التالية :-

a- إدارة حسابات المجموعة متضمنا المقابلات المسبقة وفحص الحسابات أثناء إقامة المجموعة في الفندق والمقابلات البعدية للتأكد من الترخيص [illegible] [illegible] كافة عمليات المجموعة .

b- الاتصال والتحصيل متضمنا المطالبة في الوقت المناسب وتشغيل وتحصيل مدفوعات بطاقة الائتمان وتسوية كافة أعباء بطاقة الائتمان وترابعات النزيل .

c- قيام مدير الائتمان بفحص الائتمان الملائم والموافقات وإعداد المعلومات الخاصة بالاجتماعات للجنة الائتمان وشطب الديون .

المراجع الليلي Night Auditor

إن ذلك المدير يكون مسئولا عن تشغيل ومراجعة كافة المعلومات المحاسبية التشغيلية لكل يوم ، وهو يعد مسئولا أيضا عن تشغيل كافة الورديات الليلية للمكتب الأمامي (أو من الساعة 11 مساءا حتى الساعة 7 صباحا) وتتضمن تلك المسئوليات ما يلي :-

1- سجلات وأرصدة المعاملات اليومية لكل قسم بالفندق ويتضمن ذلك إيرادات الغرف وإيرادات الأغذية والمشروبات ، وإيرادات الاجتماعات والحفلات وإيرادات محلات الفندق وأي أقسام أخرى منتجه للإيرادات .

2- إقفال اليوم بعد أن تتم مراجعة كافة العمليات المحاسبية وترصيدها ، ويعني ذلك إقفال كافة المعلومات الخاصة باليوم السابق وإعداد كافة المعلومات والنظم الخاصة باليوم التالي.

3- إعداد تقارير الإدارة اليومية متضمنا تقارير الإيراد ، وتقارير الضرائب وتحفظات النزيل اليوم التالي .

4- التأكد من القيام بمهمة مراجعة محاسبية دخول وخروج كافة النزلاء من الفندق بكفاءة .

5- الإشراف علي العاملين في أنشطة المراجعة التالية :-

a- ترحيل إيراد الفندق ومراجعتها .

b- ترحيل إيراد الأغذية والمشروبات ومراجعتها .

c- الإشراف علي عمليات موظفي المكتب الأمامي .

4/2/3 الفنادق الأصغر (أقل من 100 غرفة)

er Hotels (Fewer than 100 Rooms)

إن الفنادق الأصغر لا تنتج نفس الحجم أو مدي الإيرادات والمصروفات بالفنادق كاملة الخدمة ، ولذلك فإنها قد لا تتطلب وجود مكتب للمحاسبة في نفس الفندق **On Property Accounting Office** ، وإذا ما كان ذلك الفندق يمثل أجزاء فندق إقليمي ذو سلسلة فإن المدير العام أو المالك سيكون مسئولا عن المعلومات التشغيلية اليومية لمكتب المحاسبة العام بالمركز الرئيسي للشركة ، سيقوم بتشغيل المعلومات في تقارير ويعيدها مرة أخري للفندق لاستخدامها .

وإذا ما كان الفندق مملوكة ملكية خاصة فإن الملاك أما سيتحملون المس الخاصة بكافة المعلومات المحاسبية والتقارير أو أنهم سوف يستعينون بـ محاسبية خارجية لأغراض تقديم تلك الخدمات لديهم ، وحيث أن تلك ا مملوكة ملكية خاصة فإنها ليست لديها كثير من متطلبات ولوائح التقرير كما موجودة للفنادق العامة المملوكة .

المطاعم الفردية Individual Restaurants

إن المطاعم الفردية تعتبر جزء من المطاعم الداخلية ذات السلاسل ذات علاقة محاسبية وإجراءات للتقرير متماثلة مع الفنادق ذات السلسة الصغيرة ، حيث يكون كل مطعم فردي مسئولا عن تقديم المعلومات التشغيلية والمحاسبة اليومية إلي المكتب المركز الرئيسي الشركة والتي تقوم بتشغيل المعلومات وإعادة التقارير إلي المطعم لاستخدامها ، وإذا ما كان المطعم مملوكا ملكية خاصة فإن نفس المسئوليات المحاسبية والعلاقات موجودة بشكل مماثل للفنادق المملوكة للأفراد .

4/3 العمليات المحاسبية في الفنادق كاملة الخدمة

Accounting Operations In Full - Service - Hotels

إن قسم المحاسبة يعتبر أحد الأقسام الخدمية الاستشارية التي تدعم الأقسام الأخرى في الفندق سواء في الإجراءات المحاسبية وعمليات الفندق المختلفة، ويعمل قسم المحاسبة مع تلك الأقسام لتوفير المعلومات والخدمات التي سوف تساعدهم علي تشغيل أقسامهم علي أساس يومي .

4/3/1 عمليات قسم المحاسبة Accounting Operations

إن قسم المحاسبة يقوم علي تسجيل وتشغيل أنشطة الفندق علي أساس يومي ، وبالإشارة إلي الخريطة التنظيمية لقسم المحاسبة الموضحة في شكل رقم (4/1) ففي كل يوم تقوم كافة الأقسام الفردية داخل قسم المحاسبة باستلام أوراق العمل وتسجيل أو تشغيل المعلومات لتحديث الحسابات وإعداد التقارير علي سبيل المثال يقوم القسم بعمل الآتي :-

يومية الإيرادات Income Journal

في يومية الإيرادات يتم تسجيل إيرادات اليوم السابق في الحساب الملائم ، حيث يتم تسجيل إيرادات الغرف في الحسابات الفردية (أو قطاعات السوق) سواء للنزلاء العابرين أو المجموعات أو المرتبطين بالعقود . يتضمن ذلك إيراد اليوم السابق أو إيراد الشهر . تستخدم نفس العملية لتسجيل إيرادات الإفطار والغذاء والعشاء للمطاعم وكذا إيرادات الشهر . تستخدم نفس العملية لتسجيل إيرادات الإفطار والغذاء والعشاء للمطاعم وإيرادات الإفطار والغذاء والعشاء ومشروبات القهوة والاستقبالات وتاجيرات الغرف وأي إيرادات أخري .

وعادة عند تسجيل يومية الإيرادات يتم التحقق من موزانتها مع طريقة الدفع لكل حساب علي سبيل المثال فإن إجمالي مبيعات الغرف يجب أن تتساوى أو

بتوازن مع المتحصلات النقدية ومدفوعات بطاقة الائتمان وشيكات الشركة أو الشيكات الشخصية ، وظيفة التوازن هذه تعتبر هامة حيث أنها تؤكد علي أن الإيرادات المسجلة تتساوى مع الأموال المحصلة .

الإيرادات المسجلة Recorded Revenues		طريق الدفع Method of Payment
إيرادات الغرف للعابرين	=	مدفوعات نقدية
إيرادات غرف المجموعة		مدفوعات ببطاقة الائتمان
إيرادات غرف العقود		مدفوعات بشيكات
		مطالبات مباشرة / حسابات المدينين
إجمالي إيرادات الغرف	=	إجمالي المتحصلات والإيداعات

وفيما يلي مثالا عن أحد الأيام النمطية :-

إيرادات الغرف للعابرين	12500 $	مدفوعات نقدية	1600 $
إيرادات غرف المجموعات	4800	مدفوعات بطاقة الائتمان	10400
إيرادات غرف العقود	1200	مدفوعات بشيكات	2500
		مطالبات مباشرة	4000
إجمالي إيرادات الغرف	$18500	إجمالي المتحصلات الإيداعات	18500 $

الصراف العام General Cashier

إن الوظائف اليومية للصراف العام تتمثل في تحصيل وموازنة ودمج كافة إيداعات قسم العمليات داخل الإيداعات الخاصة بالفندق والتي يتم إيداعها بالبنك يوميا ، أن الصراف العمومي يقوم بموازنة النقدية والشيكات في كل إيداع مع نفس المقدار المرتبط بذلك اليوم في حساب يومية الإيراد ، وفي المثال التالي

إيداع الفندق اليومي الذي يتم إعداده عن طريق الصراف العمومي يجب أن يكون 4100$ – مقدار النقدية والشيكات المحصلة عن اليوم .

أن مدفوعات بطاقة الائتمان والمطالبة المباشرة لا يعتبر جزء من ايداع الفندق حتي يتم استلام الشيكات الفعلية ، وفي ذلك المثال فإن مبيعات بطاقة الائتمان الخاصة باليوم البالغة 10400 $ سوف يتم استلامها بوجه عام خلال 48 ساعة بواسطة تحويل إلكتروني مباشرة داخل حساب النقدية بالبنك ولن يعتبر جزء من أي إيداع للفندق . أما مبلغ 4000 $ المطالبة المباشرة فإنه يجب أن يتم استلامه خلال 30 يوم وسوف يتم إضافة الشيك الفعلي إلي إيداع اليوم في اليوم الذي تم استلامه .

يحتفظ الصراف العمومي أيضا بحساب بنك للتغيير والاستبدال في الفندق ويتضمن ذلك الاحتفاظ بعرض كاف للعملات المعدنية أو النقدية الصغيرة والتي تستخدم عن طريق أقسام الفندق في إجراء استبدال العملة لعملائهم . أن الصراف العمومي سوف يرسل أمر الاستبدال إلي البنك في نفس الوقت يذهب فيه الإيداع إلي البنك ، أن أمر الاستبدال هذا سوف يتضمن عمله كبيرة مقدمة عن طريق الفندق للبنك والتي سوف يتم استبدالها بعملة أصغر ويتم إعادتها للفندق في اليوم التالي .

حسابات الدائنين Accounts Payable

كل يوم سوف يستلم محاسب حسابات الدائنين الفواتير التي يتعين سدادها ، وسوف يتضمن الإجراءات الخاصة بسداد تلك الفواتير التحقق من المعلومات التي تتضمنها علي سبيل المثال توقيع المدير بما يفيد المصادقة علي دقة الفاتورة والترخيص بسدادها ، والمقدار الذي يتعين دفعه ، والتاريخ الذي يتطلب أن يتم سدادها فيه ، واسم الحسابات الذي يتعين تحميله عليه ، وتتمثل مسئولية محاسب حسابات الدائنين في التحقق من تلك المعلومات قبل تحرير الشيك .

إن شيكات حسابات الدائنين يتم كتابتها عادة أثناء الأسبوع ويتم إرسالها بالبريد مرة كل أسبوع أو علي أساس يومي لأخذ ميزة الخصومات وللوفاء بالتواريخ المستحقة . أن مقدار كبير من تلك العملية يتم إداراتها الآن إلكترونيا عن طريق الكمبيوتر ، وكجزء من مسئولية محاسب حسابات الدائنين يجب أن يقوم بفحص واختيار المدفوعات لأغراض الدقة والتأكد من أنها تتوازن مع التوثيق المسجل .

حسابات المدينين Accounts Receivable

يقوم محاسب حسابات المدينين كل يوم باستلام كافة حسابات المطالبة المباشرة حتى يتم تشغيلها للتحصيل .أن المطالبة المباشرة يتم إجرائها عندما تقوم الشركة بالموافقة المسبقة لإرسال مطالبتها في نهاية العملية لسداد القيمة خلال 30 يوم من خروج النزلاء .أن النوعين الرئيسين للتعامل مع حسابات المدينين هما بطاقات الائتمان والمطالبة المباشرة .

إن توثيق بطاقة الائتمان عن اليوم تتضمن إجماليات كل بطاقة ائتمان . أن حسابات غرفة النزيل الفردية يتم أقفالها أو تحويلها إلي الحساب الرئيسي لبطاقة الائتمان عندما يتم خروج النزيل من الفندق . علي سبيل المثال فإنّ الفندق قد يكون لديه 10 نزلاء يستحق عليهم مبلغ 1800 $ يتعين سداد حساباتة عن طريق بنك الأمريكان اكسبريس ، ويتم تصفير الحسابات الفردية للغرفة بتحويلها إلي حساب رئيس الأمريكان اكسبريس وترسل إلي حسابات المدينين للتشغيل ، وقد يتم دفع حسابات 15نزلاء آخرين باستخدام الفيزا والماستر كارد بمبلغ 4600 $ و 4000 $ علي التوالي ، وفي المثال المتقدم فإن مطالبات بطاقة الائتمان التي بلغت 10400 $ عن اليوم تصبح 10400 $ كمتحصلات بطاقة ائتمان خلال 48 ساعة عندما يتم إيداع التحويل الإلكتروني للأموال من كل شركة بطاقة ائتمان مباشرة داخل حساب بنك الفندق .

إن مبلغ المطالبة المباشرة 4000 $ سوف يتم متابعته عن طريق محاسب حسابات المدينين لتتأكد من أنه ليس هناك مشاكل وأن الشركة سوف تفحص وتوافق علي الشيك وتحرره للسداد في الوقت المناسب ، وعندما يتم استلام الشيك سوف يتم إضافته علي إيداع ذلك اليوم .

إن قسم حسابات المدينين سوف يتعامل أيضا مع منازعات ومشكلات النزيل . حيث يبحث ذلك القسم عن المشاكل ويوفر التوثيق الملائم علي سبيل المثال التوثيقات وشيكات النزيل والتحقق من أن القيمة صحيحة وشرعية ، وبعد ذلك سوف يعيد القسم المستندات إلي شركة بطاقة الائتمان .

المراجعة الليلية Night Audit

يقوم المراجع الليلي وأعضاء فريق المراجعة باستلام ومراجعة ومطابقة وموازنة كافة العمليات الخاصة باليوم ، وإعداد تقارير يومية تحدد إجمالي الإيرادات وتحديث الحسابات والتأكد من أن كافة المعاملات اليومية متوازنة وصحيحة . أن هناك تحدي كبير يواجه المراجع الليلي وفريق عمله تتمثل في البحث عن وإيجاد المشاكل والأخطاء وتصحيحها بطريقة ملائمة وفي المواعيد المناسبة ، ويقوم هؤلاء المراجعون بأداء ذلك أثناء كافة الورديات الليلية عندما لا يكون هناك عاملين أو مديرين متاحين للإجابة علي الأسئلة أو المساعدة في إيجاد الأخطاء ، ويجب عليهم الاعتماد علي قدرتهم في البحث عن عمل ورقي ومعاملات لإيجاد وتصحيح أي مشاكل .

ومع تطوير تكنولوجيا جديدة فإن بعض الفنادق قادرة الآن علي أداء وظائف المراجعة الليلية في الصباح التالي ، حيث يمكن لنظم الإدارة الحديثة ونظم POS أن تؤدي وظائف المراجعة ، حيث يتم فحص تقارير تلك المراجعة في الصباح التالي ، ولذلك فإن المراجعات اليومية الآن قد أصبحت ذات استخدام شائع .

4/3/2 عمليات القسم بالفندق وعلاقتها بالمحاسبة

Hotel Department Operations and Relationships with Accounting

أن كل قسم في الفندق يعتبر مسئولا عن توفير منتجات وخدمات متوقعة للعميل في ظل إتباع سياسات وإجراءات مقرره للفندق . إن قسم المحاسبة يساعد الأقسام الأخرى في إتباع والالتزام بتلك الإجراءات الملائمة ، وفيما يلي أمثلة عن كيفية تفاعل أحد أقسام التشغيل مع قسم المحاسبة .

المكتب الأمامي Front Office

إن المديرين في المكتب الأمامي سوف يعملون مع محاسب يومية الإيرادات عن طريق فحص معلومات إيرادات الغرف اليومية التي يقومون بتسجيلها . وحيث يمكن عن طريق الإطلاع علي متوسط معدلات الغرف عن طريق قطاع السوق وأي تعديلات علي الإيرادات عند مراجعة عمليات اليوم السابق ، كما يمكنهم مقارنة المبيعات الفعلية مع تلك المتنبأ بها أو المقدرة بالموازنة أو مع مبيعات السنة السابقة . كما أنهم يعملون بشكل ثابت مع الصراف العمومي عن طريق طلب العملات الصغيرة لصرافين المكتب الأمامي والمساعدة في البحث عن أي مشاكل خاصة بالتعامل مع النقدية علي سبيل المثال النقص والعجز في البنك أو الإيداعات بالإضافة إلي تشغيل أو استعواض طلبات النقدية النثرية . كما أنهم يعملون مع محاسب حسابات الدائنين عن طريق تقديم الفواتير الخاصة بالسداد واختبار أرقام الحساب والبحث عن مشاكل خاصة بالفواتير ، والتأكد بوجه عام من إن كافة الفواتير التي تم الموافقة عليها للسداد تعتبر صحيحة ، كما أنهم يقدمون المساعدة المرتبطة بعمل اليوم للمراجع الليلي في الساعة الحادية عشر مساءا ، كما أنهم يقومون باختبار دخول أي من النزلاء الباقين وبداية عملية مراجعة عمل اليوم .

المطعم والمؤن Restaurant and Catering

إن المديرين في أقسام المطاعم والمؤن سوف يتعاملون مع مكتب المحاسبة في كثير من ذات الأمور التي يقوم بإجرائها مديري المكتب الأمامي ، وبدلا من قطاعات السوق فإن هؤلاء المديرين يهتمون بمعلومات فترة الوجبة (الإفطار والغداء والعشاء) لتحليل مبيعاتهم ، وتظل علاقاتهم المتبادلة هي نفسها الخاصة بمديري المكتب الأمامي .

الأقسام الاستشارية Staff Departments

تتفاعل أقسام المبيعات والتسويق ، والموارد البشرية والهندسية بصفة رئيسية مع محاسب حسابات الدائنين عند تشغيل الفواتير لأغراض سدادها ، وحيث أنه ليس هناك إيرادات لتلك الأقسام لذلك لن يكون لديها أي تفاعل مباشر مع محاسب يومية الإيرادات أو الصراف العمومي .

4/3/3 إعداد التقارير المالية شهريا

Monthly Preparation of Financial Reports

يتطلب الأمر الإشارة إلي الخطوات الأربعة لدورة الإدارة المالية التي تم عرضها في الفصل الثالث علي النحو التالي :-

1- أن قسم العمليات ينتج الأرقام .

2- أن قسم المحاسبة يقوم بإعداد الأرقام .

3- أن قسم المحاسبة وإدارة الفندق تقوم بتحليل الأرقام .

4- أن إدارة الفندق تطبق الأرقام علي العمليات لأغراض التغيير والتحسين .

وقد سبق وان تم مناقشة الخطوة الأولي – إن العمليات تنتج الأرقام ، ومن ثم فمن الأهمية بمكان مناقشة الخطوة الثانية الخاصة بأن قسم المحاسبة يعد تلك الأرقام . إن الفنادق أو المطاعم تعد إما تقارير مالية شهرية أو تقارير خلال

الفترة المحاسبية . أن العملية هي ذاتها واحدة في كلا الحالتين . أما الفرق فيمثل في الفترة الزمنية التي تغطيها التقارير . حيث يتم إعداد التقارير الشهرية في نهاية كل شهر ، كما أنها تتضمن نتائج تشغيلية خلال 28 يوم (أو 30 أو 31 يوم) اعتماد علي عدد أيام كل شهر ، وعلي الرغم من أن ذلك يتم عمله لأغراض المقارنة المتسقة لنفس الشهر خلال سنه سابقة فإن هناك بعض المشاكل عند مقارنة النتائج بالشهر السابق عندما يمكن أن يتضمن الشهر أيام أكثر أو أقل منها، علي سبيل المثال أن مقارنة نتائج شهور فبراير ومارس وابريل سوف يتضمن 28 يوم و 31 يوم و 30 يوم علي التوالي من نتائج التشغيل . أن مقارنة تلك الشهور الثلاثة سوف يتطلب بعض التعديل علي سبيل المثال حساب المتوسط اليومي لجعل المقارنات ذات معني أكثر .

أما الفترات المحاسبية فجميعها لها 28 يوم وأربعة أسابيع ، ومن ثم فأنها تمثل عدد 13 فترة محاسبية في السنة الواحدة ، فكلها لها نفس عدد الأيام في كل فترة ، وهذا يجعل المقارنات للفترات السابقة أو السنوات السابقة متسقة .

إن كل أسبوع في الفترة المحاسبية دائما ما تبدأ بنفس اليوم وتنتهي في نفس اليوم ، كما أنها تتضمن نفس عدد الأيام ، علي سبيل المثال فإن أسبوع العمل يمكن أن يبدأ يوم السبت وينتهي يوم الجمعة ، ومع ذلك فإن القوائم المالية الشهرية تكون أكثر شيوعا وتتضمن الفترات المحاسبية الثلاثة عشر فقط 364 يوم، من ثم يتعين أن يكون هناك تعديل كل سبعة سنوات للرجوع إلي نهاية السنة بشكل يقترب من 31 ديسمبر .

وبغض النظر عما إذا كانت الشركة تقوم بإعداد تقاريرها علي أساس شهري أو علي أساس فترة محاسبية فإن عملية إقفال السجلات وإعداد القوائم المالية

بصفة عامة هي نفسها ، فلأغراض تحقيق الاتساق يتعين الإشارة إلي الاغلاقات الشهرية ، وعموما فإن عملية إقفال الشهر تتضمن الأنشطة التالية :-

1- معلومات عن الإقفال المسبق Preclosing Information

إن قيود توثيق الفواتير والمخزون المادي التحويلات سوف تكون واجبة الأداء من قبل قسم المحاسبة قبل نهاية الشهر ببضعة أيام ، وذلك بهدف إعطاء كل فرد الوقت لفحص واختبار الأرقام محل التقرير لأغراض التحقق من الدقة ، وإذا ما نشأت أحد المشاكل سيكون هناك وقت لإعادة اختبار المعلومات .

2- نهاية الشهر Month End

ويعتبر ذلك هو اليوم الأول من الشهر التالي ، ويقوم قسم المحاسبة بالسير خلال عملية إقفال كافة حسابات الفندق كما يقوم بترحيل القيود الخاصة بالشهر السابق ، علي سبيل المثال يتم جمع وترصيد يومية الإيرادات المبيعات المتجمعة المسجلة للشهر والتحقق منها وأقفالها بعد ذلك ، ويتم فتح يومية الإيرادات للشهر الجديدة ، ويقوم محاسب حسابات الدائنين بالتحقق مع مديري الفندق بأن كافة الفواتير التي يجب أن يتم سدادها وتحميلها لذلك الشهر قد تم استلامها وتجميعها، وان هناك فترة قطع واستقلالية واضحة وثابتة للشهر ومن ثم يتم التحقق استلام كافة المعلومات التشغيلية الضرورية من أقسام الفندق وبعد ذلك يقوم قسم المحاسبة بالتحقق من تلك المعلومات ويدخلها داخل الحسابات الملائمة في التقارير الصحيحة . ويتمثل التقرير الرئيسي في قائمة الأرباح والخسائر الشهرية . أن كافة القيود المحاسبية التي تعكس إيرادات ومصروفات الفندق للشهر يجب أن يتم في الحساب الصحيح في قائمة الأرباح والخسائر للشهر ، ويتضمن ذلك القيود الخاصة بتعديل الحسابات في قائمة الأصول والالتزامات ، حيث أن الأرصدة في سجل الحساب يجب أن تعادل أرصدة المخزون المادي أو تقارير الكمبيوتر .

الفحص الختامي البعدي Post Closing Review

إن المسودة الأولي لقائمة الأرباح والخسائر الشهرية يكون متاح الحصول عليها خلال يوم أو يومين ، بعد ذلك يقوم المدير المالي ومساعدي المراقبين الماليين بفحص المعلومات بهدف تصحيح الأخطاء أو عمل التخصيصات وتعديل القيود للانتهاء من تصوير المعلومات في قائمة الأرباح والخسائر ، وعلي الرغم من ذلك أن يعتبر وظيفة محاسبية بصفة رئيسية إلا أن أي تصحيحات يتم عملها تكون صحيحة ودقيقة، وعندما يتم إتمام تلك القيود وإدخالها في نظام الكمبيوتر يتم الحصول علي القائمة النهائية الشهرية للأرباح والخسائر والتي تتضمن نتائج الشهر الحالي أو نهاية السنة .

4/4 العمليات المحاسبية في المطاعم والفنادق الأصغر

Accounting Operations in Restaurants and Smaller Hotels

إن الأعمال المحاسبية للمطاعم ذات السلسة أو الفنادق الأصغر ذات الخدمة المختارة يتم التعامل معها بنفس المنهجية السابقة . إن حجم ومدي العمليات لن يستلزم وجود مكتب للمداسبة في نفس الموقع ، ولذلك فإن تلك العمليات تستخدم مكاتب محاسبة إقليمية أو في الشركة الأم لتوفير الوظائف المحاسبية المطلوبة ، إن عملية المحاسبة في تلك العمليات تتأسس علي الاتصال اليومي مع مكتب المحاسبة بالشركة ، حيث يتم تحويل النتائج التشغيلية في نهاية اليوم للمطعم ، وتكون مسئولية المدير العام التأكد من أن المعلومات التشغيلية المطلوبة قد تم تقديمها بطريقة دقيقة وزمنية ملائمة ، وعندما يقوم المدير العام بتفويض تلك المسئولية إلي مديرية ، وعادة ما تكون المسئولية الكاملة للمدير العام أن يتأكد من أن كافة الإجراءات يتم إتباعها علي نحو صحيح .

4/4/1 إعداد القوائم المالية Financial Statement Preparation

في نهاية كل يوم فإن المطعم أو الفندق سوف يقفل المعلومات التشغيلية لليوم والمتجمعة في نظام الكمبيوتر ، وسوف يتضمن ذلك إيرادات الوجبات وحصر العملاء وتكاليف الأجور وأي مصروفات أخري لليوم ، ويكون المدير الليلي (بعد الظهر) مسئولا عن التأكد من أن كافة المعلومات التشغيلية لليوم قد تم إرسالها في نهاية كل يوم ، ويقوم مكتب المحاسبة بالشركة بجمع وتلخيص والتقرير عن المعلومات وإعادتها للمطعم أو الفندق في الصباح التالي ، وفي اليوم التالي سوف يقوم المدير في الصباح بفحص المعلومات اليومية وتتضمن أيضا معلومات الشهر بحيث تستخدم عن طريق مديري المطعم في تشغيل وإدارة أقسامهم .

يتم إتباع عملية مماثلة في نهاية الشهر لأغراض إقفال الشهر ، تلك العملية تتضمن الجرد اليومي للمخزون والتحقق من معلومات الإيرادات والأجور والتأكد من دقة تاريخ استقلالية نهاية الشهر ، ويقوم مكتب المحاسبة بالشركة بإعداد قائمة الأرباح والخسائر الشهري وإعداد تقارير أخري للاتجاه بالإضافة إلي الملخصات ويتم إعادتها للمطعم خلال ثلاثة أو خمسة أيام .

ويتم التنبؤ بعدد العملاء وحجم الإيرادات كل أسبوع خلال الأسبوعين التاليين، وتساعد تلك التنبؤات علي تحديث الموازنة للأسابيع القادمة تأسيسا علي ظروف العمل الحالية التي يعمل خلالها المطعم ، وتستخدم تلك التنبؤات لجدولة الأجور وتحديد كميات المشتريات .

4/4/2 الشراء والتخزين Purchasing and Inventories

عادة ما يتم شراء الأغذية والمشروبات من خلال نظام مركزي حيث يتم الاستناد إلي برنامج حاسب الكتروني يسجل عادة موقف المخزون ومقدار الاستهلاك اليومي والأسبوعي والأسعار وأوامر الشراء وكمياتها بالإضافة إلي معلومات الشراء الأخرى

وتقع مسئولية ذلك علي مدير المطعم بصفة رئيسية ، حيث يتعين عليه التحقق من أن كافة المعلومات تعتبر وثيقة ، إلا انه ينبغي عليه الاتصال المستمر والوثيق مع قسم المحاسبة ولاسيما بالشركة الأم للتحقق من أن النظام يعمل كما هو مستهدف منه .

وتعتبر مخازن الأطعمة والمشروبات من أهم الأقسام التي يجب العناية بها وإحكام الرقابة عليها لما تحتويه من بضائع تكون جزء كبيرا من رأس المال العامل للفندق . لذلك يجب وضع المخازن في الدرجة الأولى من الإشراف من حيث النظام والنظافة والتهوية والإضاءة ومراعاة القواعد الصحية في عملية التخزين . كما يجب مراعاة نوع البضاعة عند تخزينها وذلك بتخصيص الصناديق أو الأرفف أو الأوعية التي تجعل من السهل تداولها كما تمنع التلف من التسرب إليها ، وكما أن ترتيب البضاعة داخل المخازن يعتبر من الأهمية بمكان وذلك للأسباب الآتية :

1- عدم شغل حيز كبير من المخازن .

2- سهولة العثور على الأصناف المطلوبة ثم صرفها بمجرد طلبها .

3- سهولة إجراء الجرد الفعلي أو الجرد المفاجئ .

كما يتعين على أمين المخازن رصيد كل صنف على حده في الأماكن المخصصة لها مع مراعاة التفرقة بين البضاعة الجديدة والبضاعة القديمة تلافيا لحدوث أى عطب من جراء طول مدة التخزين .

ولسهولة القيد في بطاقات الصنف وسرعة التعرف على الأصناف عند جردها فإنه يستحسن استخدام أرقام معينة لتمييز الأنواع المختلفة من البضائع بشرط أن توضح هذه الأرقام على أذونات الصرف من المخازن عند طلب هذه البضاعة .

ويجب على محاسب التكاليف أن يقوم بدراسة قوائم جرد المخازن شهريا للتعرف على معدل الاستهلاك الشهري لكل صنف ومدى احتياجات التشغيل للأصناف التي تستهلك بكميات اكبر وكمية المخزون الواجب الاحتفاظ بها من كل صنف .

الرقابة على المخازن

تنصب عملية الرقابة على المخازن على ضمان التأكد من صحة البضائع المخزونة والعمل على منع السرقات أو الخسائر الناتجة عن تلف البضائع وفساد الأطعمة .

وغالبا ما يحدث الفساد للأطعمة لسببين رئيسيين :- احدهما لأسباب داخلية نتيجة طول مدة التخزين وقلة التهوية أو عدم ضبط درجة الحرارة ، والأخر لأسباب خارجية نتيجة لانتشار الحشرات والأتربة إلى غير ذلك من اختلاط بعض المواد الغريبة بالأطعمة .

لذلك فإنه يتعين على محاسب التكاليف فحص البضائع على الأرفف والثلاجات وعمل التوصيات اللازمة لعلاج أسباب فساد الأطعمة .

ومن أهم النقاط التي يجب العناية بها ما يحدث أحيانا من اختفاء بعض الأصناف ذات الحركة البطيئة **Slow Moving Item** بسبب وضعها في غير مكانها إلا انه بمراجعة كشوف جرد البضائع فإنه يمكن لمحاسب التكاليف منع تحويل هذه البضائع إلى بضائع ميتة **Dead Stock** وهناك ثلاث مبادئ رئيسية يجب مراعاتها لمنع اختلاس البضائع من المخازن .

1- جعل باب المخزن مغلقا .

2- منع دخول المخازن إلا للموظفين المصرح لهم بذلك .

3- حفظ مفاتيح المخازن في مكان أمين في حالة عدم استعمالها .

صرف البضاعة

إن القاعدة الأساسية للصرف من المخازن هي عدم خروج البضاعة من أماكن التخزين إلا بعد الحصول على إذن صرف من القسم الذي طلب البضاعة وذلك للأسباب الآتية :

1- إحكام الرقابة على أمين المخازن المسئول عن البضائع التي في عهدته .

2- تحديد أسعار البضاعة المنصرفة من المخازن لأغراض التكلفة اليومية وكذلك الجرد الفعلي .

ولما كانت البضاعة بالمخازن تعتبر كالنقدية بالخزائن لذلك فمهما كان حجم الفندق فلابد من أن تتولى إدارة الحسابات الإشراف المباشر على عملية صرف البضاعة ، إلا انه في بعض الفنادق حيث يوجد قسم مختص بالتكاليف فإن هذا الإشراف بالنسبة لمخازن الأطعمة والمشروبات يدخل ضمن اختصاصات محاسب التكاليف .

وكقاعدة عامة فإنه يجب على كل قسم التعرف على احتياجاته من المخازن ثم إصدار أذونات صرف بهذه الاحتياجات متضمنة المواد المطلوبة وأوزنها أو كمياتها ومواصفاتها ، ومما لاشك فيه أن هذا الإجراء يقلل من الضغط على المخازن كما يقلل من عدد أذونات الصرف وبذلك يسهل على أمين المخازن قيد بطاقات الصنف أولا بأول ، كما انه من المستحسن أن كان هذا ممكنا تنظيم عملية إصدار أذونات الصرف بحيث لا تفتح المخازن للصرف إلا بضع ساعات حتى يمكن إتاحة الفرصة لامين المخازن لترتيب البضاعة واستكمال العمل الكتابي خلال الوقت الباقي من ساعات العمل .

تسعير أذونات الصرف

تعتبر أذونات الصرف من أهم وسائل مراقبة الجرد والتأكد من صحة حسابات المخازن لذلك يجب تسعير أذونات الصرف يوميا بواسطة قسم التكاليف لغرض تحديد سعر التكلفة اليومي ، وهنا يجب الإشارة إلى أن عدم الدقة في تسعير أذونات الصرف أو عدم اخذ بعضها في الحسبان قد يهدم الغرض الاساسى من التقارير اليومية لمحاسب التكاليف .

في نهاية كل شهر وبعد إجراء الجرد الفعلي يمكن تحديد قيمة الطعام المنصرف من المخازن بتطبيق المعادلة الآتية :

بضاعة أول المدة + المشتريات = اجمالى البضاعة – جرد أخـر المـدة = المنصرف من المخازن

وحيث أن قيمة أذونات الصرف لابد آن تطابق – نظريا – قيمة المنصرف من واقع المعادلة السابقة ، إلا انه في الحياة العملية فإن الفروق الناتجة من تسعير أذونات الصرف نتيجة الخطأ وكذا النقص في وزن البضاعة بسبب الانكماش أو التبخير قد تسبب بعض الفروق الطفيفة بين الجرد الفعلي والجرد الدفتري لمخازن المأكولات ، لذلك يجب على محاسب التكاليف أن يتحرى عن أسباب أية فروق في جرد البضاعة إذا زادت هذه الفروق عن 1% من اجمالى المنصرف من المخازن ، وليس معنى هذا قبول أية فروق تقل عن 1% دون أية مناقشة إذا قد يكون وراء هذه الفروق عمليات اختلاس أو إهمال في عملية التخزين .

جرد البضاعة بالمخازن

يعتبر محاسب التكاليف مسئولا مسئولية كاملة عن عملية جرد مخازن الأطعمة والمشروبات ، وحيث أن كثيرا من الفنادق والمطاعم الكبيرة قد جرت على تحضير حسابات التشغيل على أساس شهري ، لذلك فإنه يتحتم على محاسب التكاليف عمل جرد شهري للتحقق من دقة نتائج تكلفة الأطعمة المستهلكة ، كما يجب عليه أيضا تسعير كشوف الجرد وتضريبها وجمعها توطئة لإرسالها إلى إدارة الحسابات لقيد نتائج الجرد الفعلي والجرد الدفتري ومحاولة معرفة سبب الفروق بين الجردين .

هذه الفروق قد تحدث للأسباب الآتية :

1- صرف كميات من المواد زيادة عما هو مدون أذونات الصرف .

2- صرف مواد من المخازن بدون أذونات صرف .

3- السهو في عدم شطب بعض المواد التي لم تصرف من إذن الصرف .

4- أخطاء في تسعير البضائع المنصرفة من المخازن.

5- أخطاء حسابية في عمليات التدريب والجمع .

6- انكماش أو نقص في وزن البضاعة .

7- عدم الدقة في توزيع البضاعة المقيدة على تقرير الاستلام اليومي من حيث كونها مشتريات مباشرة أو مشتريات للتخزين .

8- أخطاء مادية في الجرد .

تكلفة الطعام

ظهرت أهمية محاسبة تكاليف الطعام **Food Cost Accounting** أو كما يطلق عليها عادة في النظام الامريكى **Food Control** لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية خلال الحرب العالمية الأولى عندما صدرت قوانين تحريم شرب الخمر واختفت تبعا لذلك أرباح البارات .

لذلك فقد أصبح لزاما على أصحاب الفنادق والمطاعم أن يتعمقوا في دراسة النظريات القائلة بامكان تحقيق أرباح عادلة من مبيعات الطعام نتيجة إتباع أنظمة دقيقة لمحاسبة التكاليف .

ولقد أثبتت الخبرة العملية في الفنادق انه يمكن بإتباع الطرق السليمة لمحاسبة تكاليف الطعام تحقيق الأرباح المناسبة حتى في أوقات الكساد وبالرغم من تدخل السلطات الحكومية في تحديد أسعار الوجبات .

ومحاسبة تكاليف الطعام لا ترسم وسائل العلاج لمشاكل التشغيل المختلفة ، إلا أن التقارير التي يقدمها محاسب التكاليف أولا بأول تعتبر الصورة الكاشفة التي توجه الإدارة إلى نقط الضعف الواجب ترفيها أو رسم سياسة علاجيا .

واهم وظائف محاسبة التكاليف هي مساعدة وتمكين الإدارة من الحصول على اكبر نسبة ربح ممكنة من مبيعات الطعام في حدود السياسة الموضوعة من حيث جودة أصناف الطعام وحجم الوجبات .

ومن المعلوم أن تكاليف الوجبات المختلفة ليس لها علاقة ثابتة ، كما لا تتناسب تناسبا طرديا مع أسعار البيع لكافة المنتجات .كما أن أسعار البيع لا تتغير عادة تغيرا كبيرا باختلاف التكلفة إذ يجب أن تبقى أسعار البيع – أحد ما – على ما هي عليه طبقا للعرف والمنافسة بغض النظر عن ارتفاع سعر شراء المواد الخام باختلاف المواسم ، ويجب على إدارة الفندق أن توجه سياستها لا على أساس تحقيق ربح يتناسب مع أسعار بيع كل صنف ، ولكن يجب العمل على بيع اكبر كمية من الأصناف ذات الربح الوفير لتحقيق ربح عادل لكافة الأصناف عامة .

ولقد بنيت المحاولة الأولى لوضع الأسس والأنظمة لحسابات تكلفة الطعام على أساس مراقبة الكمية **Quantity Control** وكان الغرض منها هي مقارنة كميات المواد الخام المستعملة سواء المنصرفة من المخازن أو المشتراة للاستعمال المباشر مع الكميات المباعة من الأطعمة الجاهزة ثم عمل المقارنات اللازمة لمعرفة المواد التالفة العمل على تلافيها أو الإقلال منها ، إلا إن هذه الطريقة لم تلاقى أى نجاح بسبب الصعاب التي اكتنفتها في التطبيق العملي ، إذ أن كثيرا من أصناف الأطعمة المباعة لا يمكن إخضاعها بسهولة لمراقبة الكمية ، لذلك فقد وجد أن نتائج هذه الطريقة لا يمكن الاعتماد عليها بالإضافة إلى كثرة العمل الكتابي والجهود المبذولة لترجمة هذه البيانات وخاصة في الفنادق الكبيرة ذات النشاط الضخم .

أما المحاولة الثانية فتتلخص في تحليل المواد الخام وتقسيمها إلى مجموعات رئيسية كاللحم والطيور والألبان والخضروات والبقالة والفواكه والأسماك وتطبيق النظرية القائلة بأن نسبة تكلفة كل مجموعة إلى اجمالى المبيعات ثابتة إلى حد ما ، فإذا ما لوحظت أى زيادة غير عادية في تكلفة الطعام فإنه يمكن حصرها في أى مجموعة من المجاميع السابقة ومحاولة استقصاء أسباب هذه الزيادة والعمل على تلافيها .

إلا أن هذه الطريقة أيضا لم تحقق الغرض المنشود منها حيث قد وجد انه بالرغم من ثبات تكلفة المجموعات المختلفة إلى حد ما فإن نسبة التكلفة قد تختلف باختلاف المواسم بسبب ارتفاع أسعار بعض المواد أو انخفاضها ، وكذا أية تغييرات أخرى فى قائمة الطعام ولذلك فقد استبعدت هذه الطريقة في التطبيق العملي أيضا.

وحتى يمكن التغلب على هذه الصعاب فقد وجد من الضروري تحليل المبيعات وكذا المواد الخام وبإيجاد طريقة عملية لتجميع كل من المبيعات والمواد الخام على أسس موحدة يمكن الحصول على النتائج المرجوة هذه المجموعات تعتبر من أهم الأسس التي بنيت عليها حسابات تكلفة الطعام .

إن حسابات التكلفة في المصانع تهدف إلى تحديد تكلفة الوحدة الجاهزة من اى صنف ينتج إلا أن هذا قد وجد مستحيلا فيما يختص بحسابات تكلفة الطعام ، إذ أن التطبيق العملي وكذا الغرض المبدئي من حسابات التكلفة ليس معرفة تكلفة كل طبق من الأطباق المباعة يوما بيوم ولكن مقارنة أسعار بيع أصناف المواد الرئيسية الداخلة فى تركيب الأطباق المختلفة مع أسعار شرائها لتحديد العائد الناتج لكل مجموعة من المواد .

التكلفة اليومية لمبيعات الطعام

تتكون أرقام التكلفة اليومية لمبيعات الأطعمة من اجمالى المشتريات المباشرة وقيمة المنصرف من المخازن دون عمل أية تعديلات للفرق بين جرد البضاعة فى الأقسام المنتجة أول اليوم والجرد في نهايته ، ولقد عملت محاولة لأخذ هذه الفروق في الحسبان يوميا للوصول إلى التكلفة الدقيقة إلا انه قد وجد في كثير من الحالات ان هذه التعديلات في حسابات التكلفة اليومية لمبيعات الطعام عن طريق إيجاد الفرق بين الجردين طفيفة جدا بحيث لا توازى الوقت ولا الجهد الذي يبذل في سبيل تحقيقه .

وهنا يجب أن نؤكد أن إهمال هذه الفروق ربما يؤثر على أرقام التكلفة لأى يوم معين ، إلا انه في التقارير اليومية التي يعدها محاسب التكاليف يصير تجميع أرقام التكلفة

من أول الشهر وبذلك يكون تأثير فروق الجرد على التكاليف المجمعة بعد عدة أيام من الشهر ليست في الواقع ذات أهمية عملية ، إلا انه في بعض الحالات يجب اخذ فروق الجرد لبعض المواد الأساسية كاللحوم عند حساب تكلفة المبيعات في نهاية الشهر .

إن محاسبة تكلفة الطعام لا تأخذ فى الحسبان اى مصروف سوف تكلفة المواد الخام ، ولكن ربما يتساءل البعض عن أجور ومرتبات العمال والإجابة عن هذا السؤال تتلخص في أن ظروف التشغيل كما ها عليه الآن في المطابخ جعلت من الصعوبة اكتشاف طريقة عملية لأخذ تكاليف الأجور في حسابات تكلفة الطعام .

تحليل أرقام التكلفة

سبق الإشارة إلي تكلفة الطعام تحسب على أساس المواد الخام المنصرفة إلى الأقسام المنتجة كما انه لاعتبارات خاصة يجب اخذ قيمة الجرد اليومي لبعض هذه المواد المتبقية في هذه الأقسام في نهاية كل يوم .

ولضمان إحكام الرقابة على المسحوبات من المخازن يجب قيد المواد المطلوب صرفها على أذونات صرف موقعا عليها من رؤساء الأقسام على ان يوضح بكل إذن اسم القسم الذي طلب البضاعة وكذا وصف البضاعة ونوعها والكمية المنصرفة .

ويتولى أمين المخزن تفريغ أذونات الصرف على كشوف خاصة مطبوعا عليها كافة الأصناف الموجودة بالمخازن ثم يصير احتساب تكلفة هذه المسحوبات على هذا الكشف .

يتسلم قسم محاسبة التكاليف كافة أذونات الصرف الخاصة باليوم السابق مصحوبة بكشف التفريغ وذلك توطئة لمراجعة الأسعار والتدريبات لتحديد اجمالى قيمة المسحوبات من المخازن موزعة على أقسام المطبخ وكذا باقي الأقسام طبقا لما يلي :

a) المطبخ الرئيسي وينقسم إلى عدة أقسام .

b) صالات الطعام .

c) أكل الموظفين .

d) البارات .

e) متنوعات : وتشتمل على كافة المسحوبات الأخرى من المخازن كمبيعات بعض المواد الأولية لموظفي الفندق **Steward's Sales** وكذلك الهدايا المرسلة إلى بعض النزلاء كالفواكه الطازجة .

بعد الانتهاء من عمل هذه المجموعات وتحديد قيمة مسحوبات كل قسم من المواد الأولية يتولى محاسب التكاليف حصر قيمة التحويلات بين الأقسام المختلفة مسعرة بسعر تكلفتها .

يقوم محاسب التكاليف بعد ذلك بتلخيص كافة أرقام التكاليف على الكشف اليومي للتكاليف وذلك بإدراج تكاليف كل صنف تحت الخانة الخاصة به لإمكان تحديد تكاليف كل مجموعة من هذه المجموعات .

تلخص التكاليف حسب الأقسام ثم يتم تجميع تكاليف كل قسم والنتيجة تمثل اجمالى التكلفة لكافة الأطعمة المسلمة للأقسام المنتجة لتحضيرها وبيعها يضاف إلى هذا المجموع البضاعة المنصرفة لأكل الموظفين وكذا صالات الطعام والبارات ثم تقارن النتائج بمجموع المنصرف من المخازن والمشتريات المباشرة.

الخطوات العملية المتبعة في تحضير أرقام التكاليف اليومية

قبل البدء في دراسة كيفية احتساب النسب المئوية لتكاليف الطعام من المفيد التعرض لعناصر مكونات نسب التكلفة وكيفية استعمالها وما تهدف إليه هذه الأرقام حتى يمكن فهم طبيعتها والغرض منها .

ويمكن تلخيص العمل اليومي لمحاسب التكاليف في خطوتين أساسيتين هما :

1- تلخيص عمليات جرد البضاعة .

2- تلخيص أرقام التكاليف .

أما عملية تلخيص جرد البضاعة فيمكن تصويرها بالشكل رقم (4/4) وهو يتكون من :

جرد البضاعة

a) **بضاعة أول المدة في بداية كل شهر**

يمثل هذا الرقم القيمة النقدية للجرد الفعلي المعمول في نهاية كل شهر على ان يعاد احتساب هذا الرقم يوميا وذلك بتطبيق المعادلة الآتية :

	بضاعة أول المدة
+	المشتريات
=	اجمالى البضاعة
−	المنصرف من المخازن
=	بضاعة آخر المدة

وهكذا يؤخذ رقم بضاعة أخر المدة في نهاية كل يوم على انه بضاعة أول المدة في بداية اليوم التالي ، أما في التقرير الشهري فيجب مقارنة بضاعة آخر المدة طبقا للمعادلة السابقة ، أى الجرد الدفتري بأرقام الجرد الفعلي والفرق بينهما يمثل الزيادة أو العجز في جرد البضاعة .

b) **المشتريات**

يمثل هذا الرقم قيمة الأطعمة المشتراة خلال اليوم السابق سواء كانت مشتريات للتخزين أو الاستعمال المباشر على أن يتم قيد كافة فواتير المشتريات في دفتر المشتريات الاحصائى الممسوك بواسطة محاسب التكاليف .

شكل رقم (4/4)

ملخص جرد البضاعة

التاريخ	بضاعة أول المدة	المشتريات		إجمالي البضاعة	المنصرف إلي المطابخ وصالات الطعام						الإجمالي	المنصرف إلي البارات		إجمالي البضاعة المنصرفة	متنوعة			بضاعة أخر المدة
		مخازن	مباشرة		المطابخ			صالات الطعام				1	2		إضافة أو خصم			
					الرئيسي	2	المجموع	1	2	المجموع					تالف	ضيافة	متنوعة	
1																		
2																		
3																		
4																		
5																		
6																		
7																		
8																		
22																		
23																		
24																		
25																		
المجموع																		

c) إجمالي البضاعة

وهو عبارة عن حاصل جمع بضاعة أول المدة مضافا إليه المشتريات خلال اليوم.

d) المنصرف إلى المطابخ

تمثل الخانات العديدة الموضحة تحت هذا العنوان قيمة الأطعمة المنصرفة إلى المطابخ بالفندق خلال اليوم السابق ، كما يجب أن تطابق المبالغ الموضحة في خانة المشتريات المباشرة الأرقام التي تظهرها نفس الخانة في تقرير الاستلام اليومي .

وقد سبق الإشارة إلي أن أذونات صرف الطعام يجب تسعيرها بواسطة أمين المخازن عند صرف البضاعة ، كما يجب مراجعتها بواسطة محاسب التكاليف للتأكد من صحة الأسعار والضريبات وكذا توزيع أذونات الصرف طبقا للمطابخ المختلفة ثم قيد هذه المجاميع كل تحت الخانة الخاصة بها .

e) المنصرف إلى صالات الطعام

هناك بعض أنواع الطعام تقدم إلى الزبائن في صالات الطعام دون مرورها على المطابخ وذلك لصرفها مباشرة من المخازن وتعتبر زبدة المائدة وأنواع التوابل المختلفة والمسطردة من أهم الأنواع التي تقدم إلى الزبائن دون مقابل .

f) اجمالى المنصرف الى المطابخ وصالات الطعام

وهو يمثل مجموع المنصرف إلى المطابخ والمنصرف إلى صالات الطعام .

g) المنصرف إلى البارات

وهو يمثل قيمة الأطعمة المنصرفة إلى البارات المختلفة طبقا الأذونات الصرف الصادرة مباشرة من هذه البارات إلى المخازن لاستعمالها في تحضير المشروبات المختلفة والكوكتيلات وتشتمل هذه الأذونات على البصل والليمون والبرتقال والزيتون .... الخ .

وفي حالة تعدد البارات بالفندق فإنه يمكن استعمال عدداً من الخانات لكل بار خانة على حدة .

h) اجمالى المنصرف من المخازن

وهو يمثل مجموع خانة " اجمالى المنصرف إلى المطابخ وصالات الطعام " وخانة " المنصرف إلى البارات .

i) متنوعة إضافة أو خصم

وهو يمثل مجموع أى إضافات لحساب المخازن أو خصم عليها فالإضافات تمثل البضاعة المرتجعة من المطابخ بعد صرفها إليها أما الخصم فقد يمثل الخسائر أو التلف في البضاعة وكذا المبيعات المباشرة من المخازن بأسعار التكلفة لمديري الأقسام .

j) بضاعة آخر المدة

ويمثل هذا الرقم الفرق بين اجمالى البضاعة اجمالى المسحوبات من المخازن بعد اخذ الإضافات أو الخصومات في الحسبان ويجب ترحيل هذا الرقم إلى اليوم التالي باعتباره بضاعة أول المدة لهذا اليوم .

بعد الانتهاء من عمل ملخص جرد البضاعة بالمخازن تبدأ الخطوة الثانية وهى تحضير ملخص أرقام التكاليف الموضحة بالشكل رقم (4/5) وهو يتكون من الخانات التالية :

a) المنصرف إلى المطابخ وصالات الطعام

ويرحل هذا الرقم من ملخص عمليات جرد البضاعة وهو يمثل الأساس الذي تحتسب بموجبه تكلفة المبيعات اليومية للأطعمة .

شكل رقم ([illegible])

ملخص تكلفة الطعام

شهر ....

مطبخ ....

التاريخ	المنصرف إلي المطبخ وصالات الطعام	مشروبات للمطابخ	تكلفة الأطعمة المستهلكة	خصومات لحساب تكلفة الطعام المستهلك					إجمالي الخصومات	تكلفة الأكل المباع		إجمالي المبيعات			
				آكل الموظفين		خصومات متنوعة									
				عمال	مديرين	أطعمة للبارات	هدايا	تحويلات		اليوم	حتى تاريخه	اليوم	حتى تاريخه	اليوم	حتى تاريخه
1															
2															
3															
4															
5															
6															
7															
8															
24															
25															
26															
27															
[illegible]															

b) مشروبات المطابخ

وتتبع نفس الطريقة السابقة في تسعير الأصناف المنصرفة بواسطة أذونات صرف المشروبات ، وكلما دعت الحاجة فإنه يجب تقسيم هذه الأذونات وتوزيعها بالنسبة للمطابخ المختلفة وإدخال المجموع النهائي تحت خانة مشروبات المطابخ .

c) تكلفة الأطعمة المستهلكة

ويمثل هذا الرقم مجموع خانتي " المنصرف إلى المطابخ وصالات الطعام والمشروبات إلى المطابخ " .

d) خصومات لحساب تكلفة الطعام المستهلك

- أكل الموظفين

جرت العادة في معظم الفنادق والمطاعم على منح بعض موظفيها وجبات مجانية كميزة عينية تعتبر جزءا لا يتجزأ من مرتباتهم ففي ، حالة عدم وجود مطبخ مستقل فإن جزءا من المواد المنصرفة والمجهزة بالمطابخ يستعمل لهذا الغرض وذلك عن طريق تحويل جزء من إنتاج المطبخ الرئيسي إلى كافتيريا الموظفين ، إلا إن هذه الطريقة قد تتخذ وسيلة لإخفاء أو تغطية الإنتاج الزائد عن الحاجة لعدم أمكان بيعه ، وذلك بجعل المطبخ دائنا بقيمة تكلفة هذه التحويلات بينما أكل الموظفين مدينا بنفس القيمة .

أما في حالة وجود مطبخ مستقل لكافتيريا الموظفين فإن كافة الأطعمة المشتراة والمسلمة رأسا إلى هذا المطبخ وكذا أذونات صرف المخازن لابد من تحويلها مباشرة لحساب تكلفة أكل الموظفين .

2- أكل مديري الأقسام

يتم حصر اجمالي أكل مديري الأقسام في كل صالة طعام على حده من واقع التقرير اليومي لصراف المطاعم محسوبة على أساس أسعار البيع ثم تحويل أرقام البيع إلى أرقام التكلفة على أساس النسبة المئوية للتكاليف المجمعة .

3- خصومات متنوعة

هناك أنواع مختلفة من الخصومات يجب أخذها في الحسبان عند تحديد تكلفة الطعام هذه الخصومات يجب قيدها واعتمادها عن طريق شخص مسئول .

a) أطعمة البارات : لكل بار من بارات الفندق الحق في سحب ما يحتاجه سواء من المخزن أو من المطبخ هذه المسحوبات منها ما يباع للزبائن كالبرتقال والليمون على هيئة عصير أو ما يقدم بالمجان كالفول السوداني والخيار والجزر والبصل والمخلل والزيتون والكانابيهات وخلافه .

b) سلال الفاكهة التي تقدم كهدايا لبعض النزلاء .

c) التحويلات بين المطابخ المختلفة تمثل البضاعة المحولة سواء أكانت خامات أو أطعمة من المطبخ الرئيسي إلى المطابخ الفرعية الأخرى كاللحوم من قسم الجزارة والعيش من الخباز ... الخ .

اجمالى الخصومات

وتمثل اجمالى أكل الموظفين التحويلات وكذا الخصومات المتنوعة .

تكلفة الأكل المباع

وهو عبارة عن تكلفة الطعام المستهلك مخصوما منه اجمالى الخصومات .

تكلفة الطعام بالنسبة للمطابخ المختلفة

حتى يمكن التحكم الرقابة على المطابخ المختلفة وعمل المقارنات من شهر لأخر بالنسبة لمراكز الإنتاج لمعرفة تكلفة الطعام المباع في كل مطبخ على حدة فإنه يحسن تحليل أرقام التكاليف بالنسبة للمطابخ المختلفة واثبات هذه الأرقام تحت الخانات التي تمثل هذه المطابخ على كشف تحليل التكاليف .

ويمكن الوصول إلى تكلفة كل مطبخ على حده بنفس الطريقة التي سبق شرحها لاحتساب أرقام التكلفة الإجمالية .

مجموع المنصرف من المخازن + التحويلات بين المطابخ – تكلفة أكل الموظفين + إضافات مختلفة – خصومات مختلفة .

الحفلات

يمثل هذا الرقم قيمة تكلفة الطعام المباع في الحفلات ويمكن احتسابه على أساس البضاعة المنصرفة من المخازن إلى مطبخ الحفلات ، وكذا قيمة التحويلات الأخرى من المطبخ الرئيسي أما في حالة عدم وجود مطبخ مستقل فيمكن الاستعانة بكبير الطباخين في إعطاء هذه البيانات التي يتكون معظمها من تحويلات المطبخ الرئيسي ، على أن ترحل هذه الأرقام إلى الخانة الخاصة بها في كشف ملخص التكاليف .

الرقابة على الإنتاج

إن إنتاج كمية زائدة عن حاجة عمليات التشغيل تعتبر إحدى نتائج سوء التقدير الذي يتسبب بدوره في رفع نسبة تكلفة الأطعمة المباعة ، لذلك فإن إحكام وضع خطة الإنتاج كثيرا ما يقلل من كمية الطعام المتبقي **Left Over** في نهاية كل يوم ، على أية حال فإن حسن استعمال بقايا الطعام أصبح من أهم المظاهر في عملية إعداد الطعام .

وبالرغم من انه لا يمكن القول بامكان انعدام أو عدم وجود بقايا الطعام حيث لا يمكن التنبؤ بمنتهى الدقة عن عدد رواد الفندق إلا أن درجة الدقة في مراقبة هذه المشكلة والعمل على الاحتفاظ بها في الحدود المعقولة هي التي تحدد الفرق بين الخسارة أو الربح في عملية تشغيل المطاعم .

ومن أهم واجبات محاسب التكاليف العمل بقدر الإمكان على تحقيق الرقابة على الإنتاج بحيث يقل نسبة العادم من الطعام إلى أقصى الحدود والعمل على إيجاد التناسب بين إحجام الوجبات ، وقد يغفل الكثير من مديري الفنادق اهمية ما يمكن الحصول عليه من إتباع طريقة سليمة للرقابة على الإنتاج ، إلا انه قد ثبت عمليا ان هذا النوع من الرقابة أصبح ضروريا وخاصة بعد أن أصبحت عملية تشغيل المطاعم عملية صناعية متشعبة الجوانب .

لقد أدخلت الكثير من التحسينات على هذا النوع من الرقابة إلا أنها جميعا تدور حول النقاط الثلاث الآتية :

1- خطة الإنتاج .

2- المكونات القياسية للوجبة .

3- الحجم القياسي للوجبة .

ومن المسلم به إن هذه النقاط ليست في الواقع إلا امتدادا للطرق الإنتاجية الحديثة في ميدان الفنادق ، إذ بدونها لا يمكن الحكم على نجاح تشغيل أقسام الطعام من حيث معرفة كمية المأكولات الواجب إعدادها والمواد الداخلة في تركيب الأصناف المختلفة وحجم الوجبات الواجب تقديمها للزبائن .

المكونات القياسية لأصناف الطعام

المكونات الرئيسية للصنف عبارة عن قائمة تتضمن مكونات كل صنف على قائمة الطعام ، ويجب أن توضح هذه القائمة جميع المواد الداخلة في تركيب كل

طبق وأوزانها وسعر تكلفتها وذلك للوصول إلى سعر تكلفة كل طبق من الأطباق ، ولابد من إعادة تسعير هذه الأطباق في حالة تغير معامل التكلفة **Cost Factor** أو أسعار السوق تغييرا ملحوظا ، ولأهمية هذه القوائم في نظام مراقبة تكلفة الطعام يجب على محاسب التكاليف أن يتولى بمعاونة رئيس الطباخين تحضير كافة أصناف الالاكارت **Ala Carte** موزعة طبقا للأصناف الرئيسية في كل طبق (البتلو – الضانى – الخنزير – الفراخ – السمك) .

مراقبة إحجام الوجبات

يتوقف نجاح نظام تحليل كل من المبيعات وتكلفة المأكولات على مدى إتباع سياسة مدروسة للإحجام القياسية للوجبات ، وقد جرت العادة على وضع توائم موضحا بها الإحجام القياسية والأصناف المختلفة في أماكن تحضير الأطعمة مثل قسم الجزارة والمخبز وقسم الأطعمة الباردة .. الخ حتى يمكن الاسترشاد بها في عملية تقطيع اللحوم أو تحضير الأصناف المختلفة كما أن أية تغيير في حجم الوجبات يجب ألا يتم إلا بعد دراسة دقيقة تثبت عدم اقتصادية الحجم الحالي للوجبات وذلك أما بسبب زيادة الوزن أو بسبب المنافسة .

أهمية دراسة التغييرات في أوزان المواد الخام

إن معرفة نسبة النقص في المواد الخام نتيجة عملية التخزين أو التنظيف أو الإعداد تعتبر من العوامل المهمة التي تساعد محاسب التكاليف عند تحديد أسعار البيع ، إذ قد دلت التجارب على أن هناك نسبة من الخسائر في اغلب أصناف الأطعمة المشتراة نتيجة الانكماش والتنظيف تمثل الفرق بين وزن المواد عند شرائها ووزنها بعد إتمام عملية تحضيرها .

وحتى يمكن الوصول إلى التكلفة الحقيقية للأصناف التامة الصنع فإنه يجب احتسابها بسعر تكلفة المواد الخام بعد إجراء عمليات التنظيف واستبعاد ناتج

الانكماش أو النقص عن طريق إجراء بعض التجارب لمعرفة معامل التكلفة **Cost Factor** ، وهو عبارة عن النسبة المئوية لسعر تكلفة المواد الخام المجهزة للتحضير منسوبا إلى سعر شرائها قبل إجراء عمليات التنظيف .

معامل تكلفة اللحوم

لما كانت اللحوم تعتبر المادة الرئيسية التي تدخل في معظم قوائم الطعام لذلك فإنه يتعين على محاسب التكاليف بمعاونة قسم الجزارة بالمطبخ إجراء التجارب العديدة على كافة أصناف قطع اللحوم المشتراة للحصول على وزن وتكلفة قطع اللحم النظيفة من كل صنف .

بمقارنة تكلفة القطعة النظيفة بقيمة ثمن شراء قطعة اللحم الأصلية يتضح أن هناك زيادة في قيمة تكلفة القطعة النظيفة هذه الزيادة تمثل معامل التكلفة .

التقرير الشهري لمحاسب التكاليف

تم الإشارة سابقا إلي أن عناصر التكلفة اليومية تتكون من قيمة المنصرف من المخازن ومشتريات المواد الأولية الموردة رأسا إلى الأقسام المنتجة ، وعلي الرغم من كفاية هذه الأرقام للأغراض العملية اليومية ، إلا انه يجب تعديل هذه الأرقام في نهاية كل شهر لتطابق أرقام التكاليف الأرقام التي تظهرها الحسابات المالية هذا ، كما يجب أن يتضمن التقرير الشهري بعض البيانات التفصيلية فيما يختص لأكل الموظفين ونسب مبيعات صالات الطعام بالنسبة لاجمالى المبيعات .

وعلى وجه الخصوص فإنه يتعين على محاسب التكاليف إعداد البيانات التالية لغرض تحضير تقريره الشهري :

1- كشوف جرد أصناف الأطعمة بالمخازن وبالأقسام المنتجة في نهاية كل شهر .

2- تكلفة الأطعمة المحولة من المطبخ الرئيسي إلى مطبخ كافتريا العمال وعدد الوجبات المقدمة لموظفي وعمال كل قسم .

3- مبيعات الدهن والعظم والعيش الجاف .... الخ .

4- تكلفة البقالة والأصناف المنصرفة لصالات الطعام التي تقدم مجانا إلـــى رواد هذه الصالات .

5- بيانات تحليلية عن المبيعات بالنسبة للمطاعم ، عدد الوجبات موزعة بالنسبة للإفطار والغذاء والعشاء في كل مطعم .

جرد المخازن

يجب على محاسب التكاليف أن يعطى أهمية تامة عند تقييم أصناف المواد الجاهزة أو النصف مصنوعة بالأقسام المنتجة عند عمل الجرد الفعلي في نهاية كل شهر ، وحتى يمكن لمحاسب التكاليف تعديل أرقام التكلفة لكل في كشوف التكلفة فإنه يتعين تحليل الأصناف الجاهزة والنصف مصنوعة إلى المواد الرئيسية الداخلة في تكوينها هذا بالإضافة إلى احتساب قيمة ما تفقده هذه المواد من وزنها أثناء عملية التحضير .

تعديل أرقام التكاليف

لا داعي لعمل اى تعديلات على أرقام المبيعات في نهاية كل شهر حيث يتولى محاسب التكاليف .

مقارنة المبيعات اليومية في تقريره اليومي بأرقام الحسابات المالية وعمل التعديلات أولا بأول إن وجدت ، إلا أن أرقام التكلفة في اليوم الأخير من أيام الشهر يجب تعديلها بأخذ الجرد الفعلي في الأقسام المنتجة وخاصة اللحوم والأصناف المحفوظة أو المرتفعة الثمن ، وكذا بأخذ الفروق بين الجرد الفعلي والجرد الدفتري لمخازن المأكولات ثم أخيرا مبيعات الدهن والعظم والفضلات .

والخطوة الأولى في تحضير التقرير الشهري بعد تضريب كشوف جرد مخازن المأكولات هي إجراء التعديلات على أرقام التكاليف ثم تلخيص أرقام

الجرد والمشتريات للوصول إلى قيمة تكلفة الأطعمة المباعة طبقا للشكل رقم (4/6) والشكل رقم (4/7) .

محاسبة تكلفة المشروبات Beverage Cost Accounting

نظرا لأهمية المشروبات كمصدر من المصادر الهامة بالنسبة لحجم المبيعات بالفنادق ، لذلك فإن ضرورة إحكام الرقابة عليها سواء من ناحية مراقبة عملية استلامها أو تخزينها وصرفها من المخازن وكذا مراقبة عمليات البيع أصبح أمرا ضروريا يجب على محاسب التكاليف الاهتمام به ووضع الأسس التي تكفل نسبة عالية من الإرباح على مبيعات المشروبات .

ومحاسبة تكاليف المشروبات تهتم على وجه الخصوص بنوعين أثنين من المراقبة :

1- مراقبة مخازن المشروبات .

2- مراقبة البارات .

مراقبة مخازن المشروبات

إن مراقبة المشروبات بالمخازن تتطلب نوعين من المستندات ، مستندات لإثبات الوارد ، وأخرى لإثبات الصادر ومنهما يمكن تحديد قيمة وكمية المخزون من كل صنف في اى وقت من الأوقات بحيث يمكن التأكد منها دوريا عن طريق الجرد الفعلي .

ويجب أن تتم عملية استلام كافة المشروبات عن طريق مندوب الاستلام وان يوضح على التقرير كافة البيانات عن المشروبات المسلمة إلى الفندق من حيث نوعها وطريقة عبواتها والكميات المسلمة ، كما انه في حالة استلام شحنات معبأة في صناديق فيجب إثبات عدد الصناديق ثم عدد الزجاجات في كل صندوق وحجم هذه الزجاجات .

شكل رقم (4/6)

التقرير اليومي لإيرادات الطعام والمشروبات

اليوم ....

التاريخ ....

صالات الطعام	مبيعات الطعام									المشروبات		
	اليوم		حتى تاريخه			السنة السابقة				اليوم	حتى تاريخه	
	عدد الوجبات	المبيعات	عدد الوجبات	المبيعات	% إلى الإجمالي	عدد الوجبات	المبيعات	% إلى الإجمالي			السنة الحالية	السنة السابقة
المطبخ الرئيسي												
إفطار												
غذاء												
عشاء												
المجموع												
خدمة الغرف												
إفطار												
غذاء												
عشاء												
المجموع												
الكافتريا												
افطار												
غذاء												
عشاء												
المجموع												
الملهى الليلي												
عشاء												
بار رقم 1												
بار رقم 2												
الحفلات												
إفطار												
غذاء												
عشاء												
كوكتيل												
المجموع												
الإجمالي												

تكلفة الطعام – اليوم	التكلفة	%
الطعام المستهلك		
يخصم – أكل الموظفين		
صافي تكلفة الطعام المباع في :		
المطبخ الرئيسي		
الكافتريا		
الملهى الليلي		
اجمالي المطاعم		
الحفلات		
صافي التكلفة		

تكلفة الطعام حتى تاريخه	التكلفة	%
الطعام المستهلك		
يخصم – أكل الموظفين		
صافي تكلفة الطعام المباع في :		
المطبخ الرئيسي		
الكافتريا		
الملهى الليلي		
إجمالي المطعم		
الحفلات		
صافي التكلفة		

شكل رقم (4/7)

التقرير اليومي لإيرادات الطعام والمشروبات

الفترة من يناير حتى سبتمبر

صالات الطعام	مبيعات الطعام								المشروبات		
	اليوم		حتى تاريخه			السنة السابقة			اليوم	حتى تاريخه	
	عدد الوجبات	المبيعات	عدد الوجبات	المبيعات	% إلى الإجمالي	عدد الوجبات	المبيعات	% إلى الإجمالي		السنة الحالية	السنة السابقة
المطبخ الرئيسي											
إفطار											
غداء											
عشاء											
المجموع											
خدمة الغرف											
إفطار											
غداء											
عشاء											
المجموع											
الكافتريا											
إفطار											
غداء											
عشاء											
المجموع											
الملهي الليلي											
عشاء											
بار رقم 1											
بار رقم 2											
الحفلات											
إفطار											
غداء											
عشاء											

تكلفة الطعام – اليوم	التكلفة	%
الطعام المستهلك		
يخصم – أكل الموظفين		
صافي تكلفة الطعام المباع في :		
المطبخ الرئيسي		
الكافتريا		
الملهي الليلي		
اجمالي المطاعم		
الحفلات		
صافي التكلفة		

تكلفة الطعام حتى تاريخه	التكلفة	%
الطعام المستهلك		
يخصم – أكل الموظفين		
صافي تكلفة الطعام المباع في :		
المطبخ الرئيسي		
الكافتريا		
الملهي الليلي		
اجمالي المطعم		
الحفلات		
صافي التكلفة		

بعد مراجعة الشحنات من حيث كمياتها ومواصفاتها وأسعارها على صورة أوامر الشراء المحفوظة طرف مندوب الاستلام للتأكد من صحة عملية الاستلام يتم إرسال فواتير الشراء وكذا تقرير الاستلام إلى محاسب تكاليف المشروبات لمراجعة الأسعار والضريبات لصرف هذه الفواتير .

بطاقة الأوعية Bin Cards

حتى يمكن لامين مخزن المشروبات من معرفة محتويات المخزن والكميات المخزونة أولا بأول من كل صنف فإنه يجب استعمال بطاقات الأوعية لإعطائه البيانات السريعة التي يطلبها وبطاقة الأوعية الموضحة بالشكل رقم (4/8) ما هي إلا حساب مبسط لدفتر جرد محفوظ على بطاقات مثبته بواسطة خطافاتاو براويز على حافة الأرفف ويجب أن تحمل كل بطاقة رقما معينا ونوع ووصف البضاعة المحفوظة على الأرفف كما تحتوى هذه البطاقة أيضا على خانات لبيان التاريخ والكمية المنصرفة لكل بار على حده ثم رصيد الصنف في نهاية اليوم .

وحتى يمكن إتمام عملية المراقبة المراقبة على مخازن المشروبات فإنه يجب الاحتفاظ بكافة المستندات التي تثبت أى تغيير في أرصدة المخازن كالكسر والتلف كما يجب اعتماد مثل هذه التغييرات من محاسب التكاليف .

بطاقة الصنف Stock Ledger

يمكن إحكام الرقابة على مخازن المشروبات عن طريق فتح لحساب لكل نوع من أنواع المشروبات يقيد به كمية البضاعة الواردة والكمية المنصرفة يوميا كالموضح بالشكل رقم (4/9) .

كما يجب مطابقة أرصدة هذه البطاقات الممسوكة بقسم حسابات التكاليف مع أرصدة بطاقات الأوعية الموجودة بالمخازن .

شكل رقم (4/8)

بطاقة أوعية

الصنف

الرقم ....

الحجم ....

التاريخ	الوارد	المنصرف إلي البارات						الرصيد
		1	2	3	4	5	مجموع	

شكل رقم (4/9)

المطلوب					الوارد			19		
التاريخ	المورد	الكمية	السعر	التاريخ	الكمية	السعر	التاريخ	الوارد	المنصرف	الرصيد

أذونات صرف المشروبات

يجب أن يتم الصرف من مخازن المشروبات بواسطة أذونات صرف معتمدة موقعا عليها بالاستلام يرسل الأصل إلى محاسب التكاليف كما يحتفظ المخزن بالصورة الأولى والقسم الذي طلب البضاعة بالصورة الثانية .

وأذون الصرف الموضح بالشكل رقم (4/10) يجب أن يحتوى على خانات لإثبات الكمية والحجم ورقم بطاقة الأوعية وبيان البضاعة ، أما الخانتين النهائيتين وهما سعر الوحدة اجمالى السعر فيتولى محاسب التكاليف استيفائها لتحديد تكلفة المواد المنصرفة :

فإذا كانت طريقة المراقبة طبقا لأسعار البيع هي المستعملة فيجب أن يحتوى إذن الصرف على خانتين إضافيتين لبيان سعر بيع الوحدة اجمالى سعر البيع لكل وحدة منصرفة من المخازن .

الجرد الفعلي

في نهاية كل شهر يقوم محاسب التكاليف بعمل جرد فعلى لكافة أصناف المشروبات بالمخازن بالإضافة إلى جرد محتويات البارات .

تتم مراجعة أرقام الجرد الفعلي مع ما هو مقيد على بطاقات الأوعية ، فإذا ما وجدت أية فروق فيجب التحقق منها حيث قد تكون النتيجة لبعض الأخطاء في أذونات الصرف أو نتيجة عجز في عهدة أمين المخزن ، وعلى أية حال فيجب على محاسب التكاليف أخطار مدير الحسابات بتقرير مكتوب عن نتيجة الجرد أولا بأول لاتخاذ الإجراءات اللازمة .

شكل رقم (4/10)

أذن صرف

رقم : .... بار ....

التاريخ .... مطبخ ....

الكمية	الحجم	رقم الصنف	البيان	سعر الوحدة	إجمالي السعر

المستلم ....

مراقبة الفوارغ

هناك نوعان من الفوارغ الأول عبارة عن ما يدفع عنها تأمين عند توريدها إلى الفندق كالبيرة والمشروبات الغازية ، أما الثاني فيمثل الفوارغ المتبقية بعد بيع زجاجات المشروبات الروحية والأنبذة على أن يتم بيعها كل فترة من الزمن .

ويجب على محاسب التكاليف مراقبة النوع الأول وذلك عن طريق عمل جرد فعلى لهذه الفوارغ وبطبيعة الحال فإن نتيجة الجرد الفعلي في نهاية كل شهر يجب أن تساوى التأمينات المدفوعة بعد اخذ قيمة الكسر في الحسبان .

مراقبة البارات Bars Control

تعتبر عملية مراقبة البارات في الفنادق من أهم واجبات محاسب التكاليف التى يتعين عليه القيام بها كوسيلة من وسائل اكتشاف التلاعب أو السرقات . كما تعتبر هذه العملية أيضا أداة لاحتساب المشروبات المباعة طبقا للجرد الفعلي لبارات الفندق المختلفة .

ولضمان تحقيق الدقة في تنفيذ هذا النظام فإنه يجب اخذ كل بار على حدة على ان يتم تطبيق نفس المبادئ السابق تطبيقها في طرق الرقابة على مخازن المشروبات .

إلا أن هذا لا يمكن حدوثه في الحياة العملية ، إذ انه بالإضافة إلى مبيعات المشروبات المباشرة على هيئة زجاجات أو بالكأس فإنه كثيرا ما تباع على هيئة كوكتيلات تحتوى على أكثر من نوع من أنواع المشروبات تمزج بعضها ببعض طبقا لمعادلات قياسية تعطى الأوزان وكميات المواد الداخلة في تركيب كل كوكتيل .

طرق مراقبة البارات

a) المراقبة عن طريق أسعار البيع **Selling Price Control**

b) مراقبة الكمية **Quantity Control**

أما النوع الأول فيبنى على أساس مقارنة رقم المبيعات الواجب الحصول عليها من الكميات المنصرفة من المخازن لكل بار على حدة مع قيمة إيراد البارات الفعلية بعد اخذ جرد الكميات المتبقية في الحسبان .

أما النوع الثاني فيتطلب تحليل كامل لمبيعات كل بار طبقا للأصناف المباعة ثم مقارنة الأصناف المسلمة لكل بار مع الأصناف المباعة وتحديد العجز في كل صنف بعد اخذ جرد نهاية المدة في الحسبان .

المراقبة عن طريق أسعار البيع

سبق ايضاح أن هذا النوع من المراقبة يبنى أساسا على مقارنة قيمة المبيعات اجب الحصول عليها من الكميات المنصرفة من المخازن لكل بار على حدة مع قيمة دخل البار الفعلي خلال مدة معينة تتراوح بين 10 أيام أو 15 يوما بعد اخذ جرد الكميات المتبقية في الحسبان .

ويمكن الوصول إلى قيمة المبيعات الواجب الحصول عليها بتحديد الرقم القياسي لعدد الكؤوس التي يمكن الحصول عليها من كل زجاجة وبضرب هذا الرقم في سعر بيع الكأس الواحد يتم الوصول إلى قيمة المبيعات المتوقعة **Sales Potential** الواجب الحصول عليها من بيع زجاجة واحدة .

أسباب فروق الأسعار

1- عدم صحة التسعير .

2- إضافة قيمة بعض المواد الداخلة في تكوين الكوكتيلات التي لم يسبق تحميل البار بقيمتها كالسكر وبعض الفواكه .

3- تعديل بعض أسعار البيع لتكون رقما صحيحا .

4- تحديد سعر البيع عن طريق الهيئات الحكومية .

مما سبق يتضح أن حذف أو تخفيض بعض فروق الأسعار عند تسعير الكوكتيلات على قائمة الانبذة والمشروبات يوفر الكثير من الوقت والعمل الكتابي عند حساب هذه الفروق .

ملخص خطوات المراقبة

فيما يلي تلخيص للخطوات الواجب على محاسب التكاليف إتباعها لتحقيق مراقبة فعالة على المشروبات :

1- مراجعة فواتير الشراء على كشوف التسليم .

2- مراجعة التضريب والجمع .

3- قيد دفاتر جرد المخازن من واقع الفواتير وكشوف التسليم .

4- تضريب أذونات الصرف من حيث أسعار الشراء والبيع في حالة استعمال طريقة المراقبة عن طريق أسعار البيع .

5- عمل التعديلات الخاصة بمبيعات الزجاجات الكاملة وفروق الأسعار وفروق الخدمة .

6- في نهاية كل شهر أو كل عشرة أيام أو 15 يوم يعمل جرد فعلي للبارات .

7- تحديد الكميات المستهلكة وذلك بأخذ رصيد أول المدة مضافا إليه المسحوبات خلال المدة مطروحا منه الجرد الفعلي للوصل إلى الكمية المستهلكة .

8- عمل التعديلات الخاصة بالتحويلات من البارات إلى قسم الطعام كالانبذة المستعملة في الطبخ وكذلك التحويلات من قسم الطعام إلى البارات كالفواكه والليمون والفول السوداني .

9- مقارنة المبيعات الحقيقية بالمبيعات الواجب الحصول عليها .

10- تحديد نسبة التكلفة لكل بار على حدة .

الطريقة العملية لحساب تكلفة المشروبات بالفنادق الكبيرة

يمكن تلخيص حساب تكلفة المشروبات في الخطوات التالية :

يتم جرد مخازن المشروبات في نهاية كل شهر وتقيد مفردات هذا الجرد في دفتر جرد المشروبات على أن ترتب الأصناف بهذا الدفتر بنفس ترتيبها على كشف جرد البارات .

ولإحكام الرقابة على عمليات التخزين والصرف فإنه يتحتم إمساك بطاقات صنف في كل من المخازن وقسم حسابات تكاليف المشروبات على أن تتم مطابقة أرقام كل من بطاقات الصنف الممسوكة بالمخازن مع بطاقات الصنف الموجودة طرف محاسب التكاليف وكذا أرقام الجرد الفعلي طبقا لكشوف جرد المخازن .

بعد إتمام هذه العملية يتم تضريب أرقام جرد المخازن للوصول إلى قيمة جرد المشروبات في نهاية كل شهر ثم تقارن أرقام الجرد الفعلي بأرقام الجرد الدفتري طبقا للمعادلة الآتية لمعرفة قيمة العجز أو الزيادة في أرصدة المخازن .

الجرد الفعلي أول المدة

+ المشتريات
− المنصرف من المخازن
− المقيد لحساب المخازن
+ المقيد على حساب المخازن
= الجرد الدفتري

كشوف جرد البارات

تعتبر كشوف جرد البارات الموضح بالشكل رقم (4/11) أساسا لاحتساب تكلفة المشروبات لكل بار على حدة وتحتوى هذه الكشوف على البيانات الآتية :

1- جرد أول المدة في بداية كل شهر وكذا في اليوم السادس عشر يتم جرد بارات الفندق على أن تحسب الزجاجات المستعمل بعضها على أساس أجزاء من عشرة.

2- المنصرف من مخازن المشروبات يتم قيد المنصرف من المخازن إلى هذه البارات يرم بيوم من واقع اذونات صرف المخازن كما انه في حالة إجراء أية تحويلات من بار إلى أخر - فإنه يتعين عمل التعديلات اللازمة لكشوف جرد هذه البارات.

3- بضاعة أخر المدة في نهاية كل خمسة عشر يوما يتم جرد البارات كل على حدة بنفس الوسيلة المتبعة في جرد أول المدة .

4- المستهلك وهو يمثل بضاعة أول المدة مضافا إليه اجمالى المنصرف إلى البارات مطروحا منه جرد اخر المدة .

5- سعر التكلفة وهو يمثل قيمة تكلفة المشروبات المستهلكة طبقا للأسعار الموضحة بدفتر جرد المخازن ، ويجب تعديل هذه الأسعار عند كل تغيير في أسعار شحنة جديدة على أساس متوسط السعر .

6- سعر البيع عبارة عن قيمة بيع لزجاجة محسوبا على أساس عدد الكؤوس التي يمكن الحصول عليها من كل زجاجة مضروبا في سعر بيع الكأس .

لذلك يجب على محاسب التكاليف أن يقوم بدراسة هذا الموضوع وتحديد ما يجب الحصول عليه من بيع كل زجاجة وبذلك يمكن الوصول إلى اجمالى المبيعات الواجب الحصول عليها وذلك بضرب هذه القيمة في عدد الزجاجات المستهلكة .

7- الجرد ويمثل قيمة جرد أخر المدة الناتج من حاصل ضرب سعر تكلفة الوحدة في اجمالى بضاعة أخر المدة .

شكل رقم (4/11)

ملخص مبيعات المشروبات وتكلفتها

المدة من .... إلي ....

	إجمالي البارات		بار الخدمة		بار		بار		بار.......	
	المدة	حتى تاريخه	المدة	حتى تاريخه	المدة	حتى تاريخه	المدة	حتى تاريخه	المدة	حتى تاريخه
المبيعات										
بالزجاجة										
بالكأس										
الإ[illegible]										
المبيعات المتوقعة										
عجز وزيادة البارات										
% نسبة العجز والزيادة										
% النسبة – السنة السابقة										
تكلفة المبيعات										
بالزجاجة										
الكأس										
الإجمالي										
نسبة التكلفة										
بالزجاجة – فعلي										
بالكأس – فعلي										
الإجمالي – متوقع										
الفرق										
النسبة إلي إجمالي المبيعات										
بالزجاجة										
بالكأس										
الإجمالي										

في نهاية كل مدة وبعد إتمام استيفاء بيانات كشوف جرد البارات يتم تجميع خانات تكلفة المشروبات المستهلكة والمبيعات المتوقعة لكل بار على حدة بعد إجراء التعديلات الواجب إدخالها على اجمالى المبيعات المتوقعة توطئه لعمل التقرير النصف شهري لتكلفة المشروبات والمبيعات الموضح بالشكل رقم (4/12) .

مراقبة مبيعات المطاعم والبارات

تعتبر وظيفة مراقب / صراف المطاعم والبارات **Checker** من الدعامات القوية التي تساعد علي حماية إيرادات الفندق من الضياع والسرقة ... كما تعتبر هذه الوظيفة أيضا احدي الحلقات الهامة بين الأموال التي تدفعها الإدراة لشراء المواد الخام والأموال التي يقوم النزلاء بسدادها ثمنا لهذه المواد بعد تحضيرها .

هذا كما يمكن القول بأن وظيفة المراقب تعتبر الحلقة الأخيرة من سلسلة الرقابة التي تبدأ باستلام الخامات طبقا للأوزان والمواصفات المطلوبة ... ثم تخزينها السليم ... ثم عملية صرفها إلي المطابخ والبارات وأخيرا مراقبة عمليات البيع وتحصيل قيمة الوجبات أو قيدها علي حسابات النزلاء طبقا لأسعار البيع المعتمدة ، وحتى يمكنه القيام بواجباته علي أحسن وجه ... فإنه يتعين وضع المراقب أو صراف المطعم في مكان ما بين المطبخ وباب خدمة صالة الطعام ... وبذلك يمكن أن يكون في وضع يسمح له بفحص كافة الأطباق أو المشروبات التي تصرف من المطبخ أو من بار الخدمة **Service Bar** .

تعتبر المراقبة الداخلية لمبيعات المطاعم والبارات علي جانب كبير من الأهمية وذلك للأسباب الأتية :-

- العنصر الإنساني .
- كثرة عدد الأشخاص المنوط بهم استلام النقدية وتحضير كشوف المبيعات .

شكل رقم (4/12)

تقرير جرد البارات

التاريخ .... اسم البار ....

رقم الصنف	البيان	بضاعة أول المدة	تواريخ الصرف															إجمالي المنصرف	بضاعة آخر المدة	المستهلك	سعر التكلفة		سعر البيع		الجرد
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15				الوحدة	الإجمالي	الوحدة	الإجمالي	
			16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30								
	الشمبانيا																								
	الأنبذة الحمراء																								
	الترموت																								
	كونياك																								
	ويسكي																								
	روم																								

- فرص التواطئ بين الموظفين ... نعني موظفي الخدمة وعمال المطابخ ومراقب المطبخ .
- كثرة القيود المحاسبية فيما يختص بالعمليات النقدية .

إلا أن الخبرة العملية والتقدم العملي قد أتت بتحسينات في طرق المراقبة الداخلية وتنوعها حتى أصبحت مراجعة مبيعات المطاعم اليومية والرقابة عليها من الأعمال الروتينية التي يمكن تطبيقها بمنتهي السهولة .

وتهدف نظم المراقبة الداخلية إلي ضمان الحصول علي كافة الإيرادات الفعلية من بيع الأطعمة والمشروبات ... كما تعمل علي الحد من الإسراف في تقديم وجبات تزيد في كمياتها عن المقرر وما يتبع ذلك من ارتفاع في أرقام التكلفة ... كما تهدف هذه النظم أيضا إلي توزيع العمل بين عدة موظفين لسهولة إحكام الرقابة علي أعمالهم بحيث يصعب عليهم ارتكاب أي تلاعب وعدم تأخير الخدمة داخل صالات الطعام .

وتختلف طرق المراقبة الداخلية في المطاعم والبارات باختلاف طبيعة تشغيلها ومدي قدرتها المالية علي استخدام الوسائل الآلية وعلي وجه العموم فإن كافة طرق المراقبة يجب أن تشتمل علي ما يلي :-

- استعمال شيكات أو فواتير مرقمة يقيد عليها طلبات النزلاء من أطعمة ومشروبات علي أن تطبع هذه الشيكات بطريقة يستحيل معها إجراء أي تغيير أو كشط دون اكتشافه .
- كتابة الأسعار علي الشيكات أو تسجيلها بواسطة ماكينات تسجيل النقد حيث يتولى مراقب المطعم ومراجعة كافة الطلبات التي تمر من المطبخ إلي صالات الطعام.
- الاحتفاظ بتقرير خاص عن كافة المبيعات ...وكذا المقبوضات خلال كل وردية.
- مراجعة كافة الشيكات للتأكد من مطابقتها للتقرير الذي يعده صراف المطعم .

هذا وقد جرت العادة في الفنادق علي استعمال شيكات ذات ألوان مختلفة لاستخدامها في مختلف صالات الطعام لسهولة تمييزها عن بعضها كما يجب أن يرقم كل نوع من هذه الأنواع ترقيما عدديا لسهولة أحكام الرقابة عليها ... كما يجب أن يتم حفظ هذه الشيكات في مكان مقفل مرتبة ترتيبا عديا تحت يد مراجع الإيرادات حتى يقوم بصرف العدد المناسب لكل مراقب من مراقبي المطاعم بعد توقيعه علي كشف خاص بما يفيد عملية الاستلام .

التقرير اليومي لصرافي المطاعم والبارات

عبارة عن كشف تفريغ مفردات الشيكات كالموضح بالشكل رقم (4/13) ويحتوي هذا التقرير علي خانات رأسية تبين توقيع الجرسون عن الشيكات التي سلمت إليه ... ورقم الجرسون ... ثم عدد الوجبات ... تلي هذه الخانات الإحصائية خانات أخري لتحليل المبيعات من حيث كونها مبيعات أطعمة ومبيعات مشروبات ثم المبيعات الأخرى كمبيعات السجاير والسيجار .... الخ ... وكذا قيمة الخدمة بواقع 12% من إجمالي المبيعات ، ويمكن تخصيص بعض الخانات التحليلية الأخرى لتمثل قيمة الأكل الخاص بالموظفين وكذا رسم الدخول في حالة النوادي الليلية إلي غير ذلك طبقا لطبيعة عمليات التشغيل .

أما خانات الجانب الأخر من التقرير فتمثل قيمة الشيكات المدفوعة نقدا والشيكات التي قيدت علي حسابات العملاء ممن يترددون علي صالات الطعام ... وكذا قيمة الشيكات المقيدة علي حسابات النزلاء التي يجب أن ترسل أولا بأول إلي صرافي المكتب الأمامي لقيدها علي حسابات النزلاء .

عند انتهاء الوردية يقوم كل صراف بتجميع خانات التقرير السابق وضبتها أفقيا ورأسيا بحيث يجب أن تتساوي مجاميع خانات التقرير السابق وضبطها أفقيا ورأسيا بحيث يجب أن تتساوي مجاميع خانات الجانب الدائن من هذا التقرير مع خانات الجانب

المدين ثم يصير تسليم هذه الكشوفات وكذا الشيكات المدفوعة نقدا والشيكات المقيدة علي حسابات العملاء إلي إدارة الحسابات لإتمام عملية المراجعة .

كيفية تنفيذ نظام المراقبة

يأخذ رئيس الصالة الطلب علي ما يطلق **Captain Order** وذلك من أصل وصورة ... علي أن يوضح بهذا الطلب رقم المائدة وعدد الزبائن ورقم الجرسون المكلف بالخدمة علي هذه المائدة .

يسلم رئيس الصالة الطلب إلي الجرسون المكلف بإحضار الطعام من المطبخ ويقوم الجرسون بدوره بالمرور علي مراقب المطعم لختم الطلب بختم خاص يمكنه سحب المأكولات من المطبخ ويحتفظ المراقب بصورة هذا الطلب وذلك لتحرير الشيك من واقع البيانات المثبتة عليه .

عند حصول الجرسون علي الطعام من المطبخ وقبل دخوله إلي صالة الطعام فإنه يضع الصينية علي مكتب المراقب الذي يقوم بفحص الأصناف طبقا لما هو وارد بالفاتورة ثم يتابع الجرسون طريقة إلي حجرة الطعام .

يقوم الصراف بطبع الأسعار علي الشيك بواسطة ماكينة التسجيل ثم يحفظ به في الخانة المخصصة لكل مائدة .

عندما ينتهي الجرسون من خدمة الزبون يأخذ الزبون يأخذ الشيك من المراق بعد إتمام جمع مفرداته لتحصيل قيمته من النزيل .

يقدم الجرسون النقدية والشيك إلي الصراف الذي يقوم بطبع كلمة خالص **Paid** علي الشيك ... أما في حالة توقيع الزبون علي الشيك مع بيان رقم غرفته بما يفيد رغبته في قيد القيمة علي حسابه الجاري فإنه يتبع نفس الطريقة السابقة مع ختم الشيك بكلمة علي الحساب **Charge** بدلا من خالص وفي هذه الحالة فإن

شكل رقم (4/13)

تقرير صرافي المطاعم والبارات

اسم الصراف ....

الوجبة ....

التاريخ ....

اسم الصالة أو البار ....

رقم الجرسون	توقيع الجرسون	رقم الشيك	عدد الضيوف	عدد الطلبات	طعام	مشروبات	خدمة 12%	رسم دخول	متنوعة		المجموع	الجانب المدين			رقم الغرفة
									بيان	مبلغ		نقدا	نزلاء	عملاء	

الصراف أن يرسل الشيكات الواجب قيدها علي حساب النزلاء إلي صراف المكتب الأمامي لقيدها علي حساباتهم .

وحيث أنه يوجد عادة صراف أو أكثر لكل صالة طعام خلال اليوم لتغطية الصالة من الصباح إلي المساء ... فقد جرت العادة علي أن يعطي لكل منهم عهدة نقدية مستقلة كما يعطي نوعين من الأختام أحداهما نقدا والأخر علي الحساب ... كما يجب أن يحمل كل ختم حرفا معينا حتى يمكن الاستدلال علي صاحبه ... علي أن يوضح الختم اسم الفندق وكلمة **Paid** أو كلمة علي الحساب **Charge** والتاريخ ... وفي كل ركن من أركان الختم الحرف الذي يميز كل صراف عن الأخر .

ولسهولة تطبيق نظام الرقابة المختلفة في الفنادق فقد استحدثت أنواع متعددة من ماكينات الفحص ... فهناك ماكينات مبيعات المشروبات فقط وأخري لمبيعات الطعام والمشروبات معا كما أن هناك ماكينات أخري عبارة عن ماكينات فحص وتسجيل النقدية .

ففي حالة المطاعم التي تقدم المشروبات إلي جانب المأكولات فإنه من الأفضل استعمال ماكينات تسجيل الطعام والمشروبات وتحتوي هذه الماكينات عادة علي عدادات لتجميع مبيعات الطعام وكذا مبيعات المشروبات كل علي حدة ... هذا بالإضافة إلي احتوائها علي بعض المفاتيح التي تحمل أرقاما معينة لإيضاح عمليات كل صراف علي حدة .

ولتسهيل عملية الخدمة بصالات الطعام ولاح الرقابة التامة علي المبيعات فقد جرت العادة علي أن تسحب هذه المشروبات من بار الخدمة **Service Bar** الذي يجب أن يكون في مكان قريب من صالة الطعام ، وكقاعدة عامة فليس هناك أياختلاف في طرق مراقبة مبيعات المشروبات التي تقدم بصالات الطعام وذلك من حيث وجوب إصدار **Captain Order** من أصل وصورة علي أن يختم الأصل بختم المراقب

لتسليمه إلي بار الخدمة لاستلام الطلب ... علي أن يحتفظ المراقب بصورة هذا الأمر لإتمام عملية المراجعة علي بار الخدمة في نهاية كل يوم .

أما في حالة ما إذا كان بار الخدمة في الفنادق ليست لدية الإمكانيات اللازمة لتخزين الشمبانيا أو الانبذة فيجب خدمة هذه الأصناف مباشرة من مخزن الخمور ... وفي هذه الحالة فإن الجرسون لابد أن يحصل من رئيس الصالة علي أذن طلب زجاجة يعمل من أصل وصورة موضحا به رقم الجرسون ... رقم الشيك ... اسم الصنف ... ورقم بطاقة الصنف ... علي أن يقوم الجرسون بتسليم هذا الإذن إلي أمين مخزن المشروبات لاستلام الطلب ... ويحتفظ مراقب المطعم بصورة هذا الأذن لإرساله إلي مراجع الإيرادات لإتمام عملية المراجعة وإخطار محاسب التكاليف لقيد بطاقات الصنف الخاصة بمخازن المشروبات .

أما في حالة البارات العامة **Public Bars** فليس هناك نظام موحد لعملية المراقبة فبعض الأنواع تستعمل أنواع من الماكينات تعطي إيصالا مطبوعا عليه القيمة ... حيث يقوم البارمان بتحصيل النقدية مع الإيصال من العميل وإعطائها للصراف الذي يقوم بوضع النقدية في درج الماكينة والإيصال في صندوق مغلق .

كما أنه يمكن استخدام ماكينات تسجيل النقد باستعمال الشيكات ... وفي الحالة يقوم المراقب في نفس الوقت بعمل الصراف ... وعليه مراقبة المشروبات التي تخرج من البار لتقديمها إلي العملاء وذلك بقيدها علي الشيكات مع طبع الأسعار أمام كل صنف بواسطة الماكينة ، وما لا شك فيه أن هذه الطريقة بال رغم من كونها تعطل لحد بسيط أعمال الخدمة بالنسبة لماكينات النوع الثاني إلا أنها تعد أفضل من الطريقة السابقة في عمليات المراقبة ، هذا بالإضافة إلي أن كتابه الأصناف المباعة علي الشيكات تمكن إدارة الحسابات أو قسم التكاليف من تحليل

مبيعات المشروبات إلي أصنافها المختلفة ومقارنتها بالمستهلك فعلا من البارات حتى يمكن تحديد عجز البارات واكتشاف التلاعب أو السرقات

مراقبة مبيعات المطاعم والبارات

تعتبر وظيفة مراقب / صراف المطاعم والبارات **Checker** من الدعامات القوية التي تساعد على حماية إيرادات الفندق من الضياع والسرقة كما تعتبر هذه الوظيفة أيضا إحدى الحلقات الهامة بين الأموال التي تدفعها الإدارة لشراء المواد الخام والأموال التي يقوم النزلاء بسدادها ثمنا لهذه المواد بعد تحضيرها .

هذا كما يمكن القول بأن وظيفة المراقب تعتبر الحلقة الأخيرة من سلسلة الرقابة التي تبدأ باستلام الخامات طبقا للأوزان والمواصفات المطلوبة ثم تخزينها التخزين السليم ثم عملية صرفها إلى المطابخ والبارات وأخيرا مراقبة عمليات البيع وتحصيل قيمة الوجبات أو قيدها على حسابات النزلاء طبقا لأسعار البيع المعتمدة ، وحتى يمكنه القيام بواجباته على أحسن وجه فإنه يتعين وضع المراقب أو صراف المطعم في مكان ما بين المطبخ وباب الخدمة صالة الطعام وبذلك يمكن أن يكون في وضع يسمح له بفحص كافة الأطباق أو المشروبات التي تصرف من المطبخ أو من بار الخدمة **Service Bar** .

ماهية المراقبة الداخلية وأهميتها

تعتبر المراقبة الداخلية لمبيعات المطاعم والبارات على جانب كبير من الأهمية وذلك للأسباب الآتية :

- العنصر الانسانى .
- كثرة عدد الأشخاص المنوط بهم استلام النقدية وتحضير كشوف تحليل المبيعات .
- فرص التواطى بين الموظفين نعنى بذلك موظفي الخدمة وعمال المطابخ ومراقب المطبخ .

- كثرة القيود المحاسبية فيما يختص بالعمليات النقدية .

إلا أن الخبرة العملية والتقدم العلمي قد أتت بتحسينات في طرق المراقبة الداخلية وتنوعها حتى أصبحت مراجعة مبيعات المطاعم اليومية والرقابة عليها من الأعمال الروتينية التي يمكن تطبيقها بمنتهى السهولة .

وتهدف نظم المراقبة الداخلية إلى ضمان الحصول على كافة الإيرادات الفعلية من بيع الأطعمة والمشروبات كما تعمل على الحد من الإسراف في تقديم وجبات تزيد في كمياتها عن المقرر وما يتبع ذلك من ارتفاع في أرقام التكلفة كما تهدف هذه النظم أيضا إلى توزيع العمل بين عدة موظفين لسهولة إحكام الرقابة على إعمالهم بحيث يصعب عليهم ارتكاب أى تلاعب وعدم تأخير الخدمة داخل صالات الطعام .

طرق المراقبة الداخلية لمبيعات المطاعم والبارات

تختلف طرق المراقبة الداخلية في المطاعم والبارات باختلاف طبيعة تشغيلها ومدى قدرتها المالية على استخدام الوسائل الآلية وعلى وجه العموم فإن كافة طرق المراقبة يجب أن تشتمل على ما يلي :

- استعمال شيكات أو فواتير مرقمة يقيد عليها طلبات النزلاء من أطعمة و مشروبات على أن تطبع هذه الشيكات بطريقة يستحيل معها إجراء أى تغيير أو كشط دون اكتشافه .
- كتابة الأسعار على الشيكات أو تسجيلها بواسطة ماكينات تسجيل النقد حيث يتولى مراقب المطعم مراجعة كافة الطلبات التي تمر من المطبخ إلى صالات الطعام .
- الاحتفاظ بتقرير خاص عن كافة المبيعات وكذا المقبوضات خلال كل دورية .
- مراجعة كافة الشيكات للتأكد من مطابقتها للتقرير الذي يعده صراف المطعم .

هذا وقد جرت العادة في الفنادق على استعمال شيكات ذات ألوان مختلفة لاستخدامها في مختلف صالات الطعام لسهولة تمييزها عن بعضها كما يجب ان

يرقم كل نوع من هذه الأنواع ترقيما عدديا لسهولة إحكام الرقابة عليها كما يجب إن يتم حفظ هذه الشيكات في مكان مقفل مرتبة ترتيبا عدديا تحت يد مراجع الإيرادات حتى يقو بصرف العدد المناسب لكل مراقب من مراقبي المطاعم بعد توقيعه على كشف خاص بما يفيد عملية الاستلام .

التقرير اليومي لصرافي المطاعم والبارات

عبارة عن كشف تفريغ مفردات الشيكات كالموضح بالشكل رقم (4/13) ويحتوى هذا التقرير على خانات راسية تبين توقيع الجرسون عن الشيكات التي سلمت إليه ورقم الجرسون ثم عدد الوجبات تلي هذه الخانات الإحصائية خانات أخرى لتحليل المبيعات من حيث كونها مبيعات أطعمة ومبيعات مشروبات ثم المبيعات الأخرى كمبيعات السجاير والسيجار...... الخ وكذا قيمة الخدمة بواقع 12% من اجمالى المبيعات . ويمكن تخصيص بعض الخانات التحليلية الأخرى لتمثل قيمة الأكل الخاص بالموظفين وكذا رسم الدخول في حالة النوادي الليلية إلى غير ذلك طبقا لطبيعة عمليات التشغيل .

أما خانات الجانب الأخر من التقرير فتمثل قيمة الشيكات المدفوعة نقدا والشيكات التي قيدت على حسابات العملاء ممن يترددون على صالات الطعام وكذا قيمة الشيكات المقيدة على حسابات النزلاء التي يجب أن ترسل أولا بأول إلى صرافي المكتب الامامى لقيدها على حسابات النزلاء .

عند انتهاء الوردية يقوم كل صراف بتجميع خانات التقرير السابق وضبطها أفقيا ورأسيا بحيث يجب أن تتساوى مجاميع خانات الجانب الدائن من هذا التقرير مع خانات الجانب المدين ثم يصير تسليم هذه الكشوفات وكذا الشيكات المدفوعة نقدا والشيكات المقيدة على حسابات العملاء إلى إدارة الحسابات لإتمام عملية [illegible]

كيفية تنفيذ المراقبة

يأخذ رئيس الصالة الطلب على ما نسميه **Captain Order** وذلك من اصل وصورة على أن يوضح بهذا الطلب رقم المائدة وعدد الزبائن ورقم الجرسون المكلف بالخدمة على هذه المائدة .

يسلم رئيس الصالة الطلب إلى الجرسون المكلف بإحضار الطعام من المطبخ ويقوم الجرسون بدوره بالمرور على مراقب المطعم لختم الطلب بختم خاص يمكنه سحب المأكولات من المطبخ ويحتفظ المراقب بصورة هذا الطلب وذلك لتحرير الشيك من واقع البيانات المثبتة عليه .

عند حصول الجرسون على الطعام من المطبخ وقبل دخوله إلى صالة الطعام فإنه يضع الصينية على مكتب المراقب الذي يقوم بفحص الأصناف طبقا لما هو وارد بالفاتورة ثم يتابع الجرسون طريقه إلى حجرة الطعام .

يقوم الصراف بطبع الأسعار على الشيك بواسطة ماكينة التسجيل ثم يحفظ به في الخانة المخصصة لكل مائدة .

عندما ينتهي الجرسون من خدمة الزبون يأخذ الشيك من المراقب بعد إتمام جمع مفرداته لتحصيل قيمته من النزيل .

يقدم الجرسون النقدية والشيك إلى الصراف الذي يقوم بطبع كلمة خالص Paid على الشيك أما في حالة توقيع الزبون على الشيك مع بيان رقم غرفته بما يفيد رغبته في قيد القيمة على حسابه الجاري فإنه يتبع نفس الطريقة السابقة مع ختم الشيك بكلمة على الحساب **Charge** بدلا من خالص وفى هذه الحالة فعلى الصراف أن يرسل الشيكات الواجب قيدها على حساب النزلاء الى صراف المكتب الامامى لقيدها على حساباتهم .

وحيث انه يوجد عادة صراف أو أكثر لكل صالة طعام خلال اليوم لتغطية الصالة من الصباح إلى المساء فقد جرت العادة على أن يعطى لكل منهم عهدة نقدية مستقلة كما يعطى نوعين من الأختام أحداهما نقدا والأخر على الحساب كما يجب أن يحمل كل ختم حرفا معينا حتى يمكن الاستدلال على صاحبه على أن يوضح الختم اسم الفندق وكلمة **Paid** أو كلمة على الحساب **Charge** والتاريخ وفى كل ركن من أركان الختم الحرف الذي يميز كل صراف عن الأخر .

ولسهولة تطبيق نظام الرقابة المختلفة في الفنادق فقد استحدثت أنواع متعددة من ماكينات الفحص فهناك ماكينات مبيعات المشروبات فقط وأخرى لمبيعات الطعام والمشروبات معا كما إن هناك ماكينات أخرى عبارة عن ماكينات فحص وتسجيل النقدية .

ففي حالة المطاعم التي تقدم المشروبات إلى جانب المأكولات فإنه من الأفضل استعمال ماكينات تسجيل الطعام والمشروبات وتحتوي هذه الماكينات عادة على عدادات لتجميع مبيعات الطعام وكذا مبيعات المشروبات كل على حدة ، هذا بالإضافة إلى احتوائها على بعض المفاتيح التي تحمل أرقاما معينة لإيضاح عمليات كل صراف على حدة .

ولتسهيل عملية الخدمة بصالات الطعام ولأحكام الرقابة التامة على المبيعات فقد جرت العادة على أن تسحب هذه المشروبات من بار الخدمة **Service Bar** الذي يجب إن يكون في مكان قريب من صالة الطعام ، وكقاعدة عامة فليس هناك أى اختلاف في طرق مراقبة مبيعات المشروبات التي تقدم بصالات الطعام وذلك من حيث وجوب لإصدار **Captain Order** من أصل وصورة على أن يختم الأصل بختم المراقب لتسيمه إلى بار الخدمة لاستلام الطلب ، على أن يحتفظ المراقب بصورة هذا الأمر لإتمام عملية المراجعة على بار الخدمة في نهاية كل يوم .

أما في حالة ما إذا كان بار الخدمة في الفنادق ليست لديه الإمكانيات اللازمة لتخزين الشمبانيا أو الانبذة فيجب خدمة هذه الأصناف مباشرة من مخزن الخمور ، وفي هذه الحالة فإن الجرسون لابد أن يحصل من رئيس الصالة على أذن طلب زجاجة يعمل من أصل وصورة موضحا به رقم الجرسون ، رقم الشيك ، اسم الصنف ، ورقم بطاقة الصنف ، على أن يقوم الجرسون بتسليم هذا الأذن إلى أمين مخزن المشروبات لاستلام الطلب ، ويحتفظ مراقب المطعم هذا الإذن لإرساله إلى مراجع الإيرادات لإتمام عملية المراجعة وإخطار محاسب التكاليف لقيد بطاقات الصنف الخاصة بمخازن المشروبات .

أما في حالة البارات العامة **Public Bars** فليس هناك نظام موحد لعملية المراقبة فبعض الأنواع تستعمل أنواع من الماكينات تعطي إيصالا مطبوعا عليه القيمة ، حيث يقوم البارمان بتحصيل النقدية مع الإيصال من العميل وإعطائهما للصراف الذي يقوم بوضع النقدية في درج الماكينة والإيصال في صندوق مغلق .

كما انه يمكن استخدام ماكينات تسجيل النقد باستعمال الشيكات ، وفي هذه الحالة يقوم المراقب في نفس الوقت بعمل الصراف ، وعليه مراقبة المشروبات التي تخرج من البار لتقديمها إلى العملاء وذلك بقيدها على الشيكات مع طبع الأسعار إمام كل صنف بواسطة الماكينة ، ومما لاشك فيه أن هذه الطريقة بالرغم من كونها تعطل لحد بسيط أعمال الخدمة بالنسبة لماكينات النوع الثاني إلا أنها تعد أفضل من الطريقة السابقة في عمليات المراقبة ، هذا بالإضافة إلى أن كتابة الأصناف المباعة على الشيكات تمكن إدارة الحسابات أو قسم التكاليف من تحليل مبيعات المشروبات إلى أصنافها المختلفة ومقارنتها بالمستهلك فعلا من البار حتى يمكن تحديد عجز البارات واكتشاف التلاعب أو السرقات .

4/4/3 ضوابط الرقابة علي الأجور والتكلفة Wage and Cost Controls

تعتبر تكاليف الأجور والمزايا العينية والنقدية أكبر المصروفات الأضخم والأكثر أهمية التي يتعين الرقابة عليها في تشغيل الفندق والمطعم ، حيث يتم فحص تكاليف الأجور يوميا للتأكد من أن معايير الإنتاجية يتم الوفاء بها بالإضافة إلي تدنيه الفاقد منها .

تبدأ تلك العملية بإعداد جدول الأجور للأسبوع التالي تأسيسا علي متوسط الحجم وساعات عمل العاملين في الأسابيع العديدة السابقة ، ويتم تحديد العلاقات بين عدد النزلاء وساعات العمل واستخدامها لجدولة والرقابة علي تكاليف الأجور .

وتعتبر إدارة الموارد البشرية وشئون العاملين **Human Reassures Department** من الإدارات الرئيسية بالفندق من حيث كونها إدارة استشارية فنية تقوم بخدمة الإدارات الأخرى في نواحي تخصصها وذلك بالعمل على تحقيق أهداف إدارة الفندق والتي يمكن تلخيصها فيما يلي :

1- توفير احتياجات الفندق من الكفاءات لشغل الوظائف الخالية عن طريق إعداد البيانات الكاملة عن مسئوليات وواجبات كل وظيفة والمواصفات الواجب توافرها في شاغلي هذه الوظيفة ثم الإشراف على إجراءات الاختيار والتعيين ، وتبدأ خطوات تعيين الموظفين بمجرد استلام إدارة شئون العاملين بالطلب الخاص بتعيين الموظف **Personnel Requisition** من رئيس القسم الطالب معتمدا من مدير الفندق ، كما تتم مهمة الاختيار بالتعاون بين إدارة شئون العاملين وبين رئيس القسم عن طريق تصفية المتقدمين للوظيفة واختيار من تتوافر فيهم الشروط المطلوبة ، بحيث يكون القرار النهائي للاختيار متروكا لرئيس الإدارة التابعة لها العامل .

2- تنحصر مصادر الوظائف الإشرافية المطلوب شغلها أما عن طريق الترقية بين العاملين بالفندق أو من الخارج في حالة عدم وجود الفرد الذي [illegible]

فيه شروط الوظيفة الخالية ، وفي هذه الحالة فأنه يتعين الرجــوع إلــى طلبــات الاستخدام المحفوظة بإدارة شئون العاملين والتي سبق تقديمها في ظروف ســابقة حيث يمكن اختيار احد طالبي هذه الوظيفة من بين هذه الطلبات ، أمــا المــصدر الأخير فيمكن أن يتم عن طريق الإعلان بالجرائد اليوميــة متــضمنا الــشروط المطلوبة والخبرة السابقة .

3- يتعين على كافة طالبي الوظيفة المعلن عنها بالقيــام باســتيفاء طلبــات الاستخدام الموجودة بالفندق حيث تعتبر من أهم مصادر البيانات للتعريف بطالب الوظيفة من حيث البيانات الشخصية والاجتماعات والبيانات الصحية وبيانات عن الشهادات المدرسية والجامعية وشهادات الخبرة السابقة ، والمصادر التي يمكــن الرجوع إليها عند الاستعلام عن مقدم الطلب .

حسابات الأجور

وتعتبر عملية تحضير وحفظ مستندات الأجور بالفنادق من العمليات المعقدة التي تتطلب عناية خاصة ومراقبة دقيقة وذلك للأسباب الآتية :

1 – ارتفاع معدل تغير الموظفين وما يتبع ذلك من زيادة العمل الكتــابي فيمــا يختص باستيفاء المستندات .

2 – تعد ورديات حضور وانصراف العمال وما يستلزم ذلك من ضرورة الدقــة في احتساب الوقت .

3 – كثرة عدد العمال العرضيين المتعاقد معهم للخدمة في الحفــلات وضــرورة العمل على أحكام الرقابة عليهم من حيث تسجيل حضورهم وانصرافهم وكذا صرف أجورهم يوميا .

4 – تعدد مكونات الأجور في الفنادق من أجور نقدية وأجور عينية تتمثــل فــي وجبات طعام مجانية أو الإقامة بغرف الفندق .

5 – أن طريقة دفع الأجور في الفنادق تختلف اختلافا كبيرا عن الطريقة المتبعة في باقي فروع النشاط الاقتصادي ، فالأجر في هذه المهنة هو مزيج من اجر ثابت محدد وعمولة خدمة ، هذا المزيج في طريقة احتساب الأجر هو نتيجة حتمية لطبيعة العمل مستمد من أصول المهنة وظروفها .

وعادة يتم توزيع حصيلة مقابل الخدمة (12%) على العاملين بالفنادق طبقا للقواعد التي أوردها القرار رقم (22) لسنة 1984 الصادر من وزارة الدولة للقوى العاملة والتدريب ، ويتم توزيع .

ويتم توزيع الحصيلة الكلية لمقابل الخدمة في المنشآت الفندقية والسياحية على الوجه الآتي :

(a) 8 % من الحصيلة الكلية للعاملين بالمنشأة .

(b) 20% من الحصيلة الكلية للمنشأة مقابل الكسر والفقد والتلف .

و توزع نسبة الـ 80% من الحصيلة الكلية العاملين بالمنشآت الفندقية والسياحية على الوجه الآتي:

(a)60 % من الحصيلة الكلية على العاملين المتصلين اتصالا مباشرا بالعملاء .

(b) 15% من الحصيلة على العاملين غير المتصلين اتصالا مباشرا بالعملاء .

(c)5% من الحصيلة الكلية كحوافز على المستحقين من جميع فئات العاملين بالمنشأة.

على أنه بالنسبة للملاهي الليلية تكون النسبة بواقع 50% للعاملين المنصوص عليهم بالبند " **a** " من هذه المادة و 25% للعاملين المنصوص عليهم بالبند " ب " من هذه المادة.

ويقصد بالعاملين المتصلين اتصالا مباشرا بالعملاء :

أولا : في المنشآت الفندقية : جميع العاملين بها عدا شاغلي الوظائف والقائمين بالأعمال الآتية :

(A) المدير العام – نائب المدير العام – المدير المقيم – المدير – مديروا الإدارات ونوابهم – مديروا الأغذية والمشروبات .

(B) العاملين بوظائف الأقسام الآتية :

الهندسة – الغسيل والكي عدا الوصيف – الأمن – المشتريات – الحسابات عدا صرافي المطاعم والمشروبات والملهي الليلي وخزينة محاسبة العملاء – شئون العاملين أو المستخدمين – منظفي الأواني والفضيات – المطبخ ، عدا من يؤدي بصورة أصلية ومنتظمة عملا مباشرا لخدمة العملاء داخل صالة المطعم – مراقبة الأغذية والمشروبات

ثانيا : في المنشآت السياحية : المتردوتيل – الجرسون – السفرجي ومساعده – البارمان ومساعده – صراف العملاء .

وتعد كل منشأة من المنشآت الفندقية والسياحية سجلا تقيد فيه حصيلة النسبة المئوية لمقابل الخدمة يشتمل على البيانات الآتية :

a) الحصيلة الكلية للنسبة المئوية (مقابل الخدمة) .

b) حصيلة النسبة المخصصة للمنشأة .

c) حصيلة النسبة المخصصة للحوافز .

d) حصيلة النسبة المخصصة للعاملين المتصلين اتصالا مباشرا بالعملاء .

e) حصيلة النسبة المخصصة للعاملين غير المتصلين اتصالا مباشرا بالعملاء ، على أن يبين في هذا السجل ما تم توزيعه من هذه الحصيلة ويجوز لمجلس إدارة النقابة العامة للعاملين بالسياحة والفنادق أن يختار أحد أعضاء النقابة العامة للإطلاع على هذا السجل مرة كل ثلاثة أشهر .

وتهدف أنظمة مراقبة الأجور في الفنادق إلى الحد من الإسراف في منح بدل العمل الإضافي ومراقبة تعيين العمال المؤقتين وتشغيلهم كوسيلة من وسائل

تخفيف عبء الأجور على المنشأة ، ومن أهم وسائل المراقبة ضرورة أخذ موافقة مدير الفندق مقدما على طلب تعيين العمال الإضافيين أو تكليف العمال بالقيام بالعمل الإضافي مع بيان أسبابه ، على أن ترسل طلبات العمال الإضافيين وكذا الأجور الإضافية إلى إدارة شئون الأفراد وكذا قسم الأجور لإنهاء خدمة هؤلاء العمال طبقا للمدد المعتمدة من الإدارة المعتمة من الإدارة وكذا صرف مستحقاتهم أو احتساب بدل العمل الإضافي المستحق لهم .

كما يجب الاهتمام بمراقبة مواعيد حضور وانصراف هؤلاء العمال وذلك بتسجيلها على بطاقات خاصة كالموضحة بالشكل رقم (4/14) هذه البطاقات يمكن استخدامها في الفنادق الكبيرة حيث يستعمل الجزء (A) كبطاقة شخصية للعامل، (B) خلو طرف واعتماد للصرف (C) بطاقة زمن .

ولسهولة إجراء القيود المحاسبية الخاصة بالأجور الإضافية نظرا لتعددها واختلاف مواعيد صرفها ، فقد جرت العادة على صرف هذه الأجور بموجب اذونات صرف أجور إضافية بعد استقطاع الضرائب المستحقة على أن تقيد صافي المبالغ المنصرفة في يومية المصروفات في حساب مراقبة يطلق عليه حساب الأجور الإضافية ، ويتم ترحيل هذا الحساب إلى الأستاذ العام في نهاية كل شهر .

يتولى محاسب الأجور تفريغ مفردات هذه الأذونات على كشف خاص موضحا به قيمة إجمالي الأجور الإضافية والضرائب المستقطعة ثم تجمع مفردات هذه الكشوف وتدرج ضمن التسوية العامة للأجور والمرتبات في نهاية كل شهر، وذلك بتحميل كل قسم بإجمالي قيمة الأجور الإضافية خلال الشهر مع جعل حساب مصلحة الضرائب دائنا بالضرائب المستحقة الدفع وكذا الحسابات الدائنة الأخرى ، كما يجعل دائنا صافي الأجور الإضافية التي تم صرفها والتي يتم ترحيلها إلى الجانب الدائن لهذا الحساب بالأستاذ العام .

وبطبيعة الحال فإن الجانب المدين لهذا الحساب بالأستاذ العام وهو يمثل قيمة النقدية المنصرفة فعلا والذي سبق ترحيله من دفتر يومية المصروفات يجب أن يتساوى مع جانب الدائن المرحل من أذن تسوية الأجور والمرتبات .

ويتم إعداد كشوف الأجور والمرتبات والتي تحتوي علي : خانات متعددة كما هو موضح بالشكل رقم (4/14) لقيد إجمالي الأجور والمرتبات وكافة الاستقطاعات كضريبة كسب العمل وأقساط التأمين والمعاش والسلفيات إلى غير ذلك من الاستقطاعات ، ثم صافي الأجر المستحق صرفه ، وفيما يلي بيان الخطوات الأساسية لاستيفاء هذه الكشوف .

1 – الحالة الاجتماعية – الاسم – الوظيفة – رقم بطاقة الزمن وإجمالي المرتب، وقد جرت عادة معظم الفنادق على طبع هذه البيانات التي قد لا تتغير كثيرا من شهر إلى شهر توفيرا للكثير من وقت قسم الأجور .

2 – احتساب أوقات العمل لكل موظف عن طريق بطاقات الزمن ومقارنة النتائج بكشوف الحضور والانصراف التي يقوم بإعدادها رؤساء الأقسام ، هذا بالإضافة إلى احتساب ساعات العمل الإضافية المعتمدة من إدارة الفندق وإدراجها تحت الخانة الخاصة بها في كشوف الأجور .

3 – تطبيقا للقرار الوزاري رقم 22 لسنة 1984 يتم تحديد صافي وعاء مقابل حصيلة الخدمة القابل للتوزيع على أساس 60% من الحصيلة الكلية للعمال المتصلين اتصالا مباشرا بالعملاء بحيث يتم توزيع الفرق بين إجمالي أجورهم الثابتة وقيمة الحصيلة بنسبة اجر كل منهم .

كما يتم توزيع نسبة 15% من الحصيلة الكلية لجميع العاملين غير المتصلين اتصالا مباشرا بالعملاء .

شكل رقم (4/14)

بطاقة مواعيد الحضور والانصراف

عامل مؤقت

A **تصريح دخول**

يجب الاحتفاظ بهذه البطاقة وتقديمها عند كل طلب

الاسم : .... رقم العامل ....

القسم : ....

تاريخ الالتحاق : .... إدارة المستخدمين ....

عامل مؤقت

B **يجب تقديم هذه البطاقة إلي رئيس القسم الذي تتبعه**

تاريخ الالتحاق : .... تاريخ انتهاء العمل ....

الاسم : .... القسم : ....

الأجر اليومي : .... الأجر الشهري : ....

أخلي طرفة

رئيس القسم ....

عامل مؤقت

جـ

رقم : ....

الاسم : .... القسم : ....

عن المدة من : .... إلي : ....

إدارة المستخدمين

....

التاريخ	صباحا		مساء		إضافي		عدد الساعات	
	دخول	خروج	دخول	خروج	دخول	خروج	عادية	إضافية
....	.....	.....	......	.....	......	.....	.....	.....
......	......	.....	....	....	....	....	....	....
....	.....	....	......	.....	المجموع	....	.....	....

4 – حتى يمكن حساب ضرائب الدخل الواجب استقطاعها من إجمـــالي أجــور العمال فأنه يجب أدراج الميزات العينية تحت بنودها المختلفة لغرض تحديد إجمالي أجور العمال الخاضعة للضريبة على أن يصير خصم هذه الميــزات مرة ثانية ضمن الاستقطاعات المختلفة لتحديد صافي الأجر النقدي .

5 – يتم احتساب الاستقطاعات (ضريبة كسب العمل ، نصيب العمال في المعاش والتأمينات الاجتماعية ، حسابات جارية ، سلفيات ، غرامات ، اشــتراكات النقابة ، الميزات العينية التي سبق إدراجها ضمن بنــود المرتــب .. الــخ) وخصمها من إجمالي الأجور للوصول إلى صافي الأجور الشهرية المستحقة للعمال والموظفين.

٦ – بعد الانتهاء من تجميع كشوف الأجور رأسيا وأفقيا وذلك لتحديد إجمالي أجــور عمال كل قسم وكذا الاستقطاعات ثم صافي الأجور الشهرية يتم اعتمادها مــن مدير الفندق توطئة لإصدار شيك بقيمة صافي الأجور والمرتبات.

بطاقة الدخل السنوي :

عبارة عن ملخص سنوي لدخل كل عامل وموظف من حيــث إجمــالي الأجــر الشهري وكذا كافة الاستقطاعات كضريبة كسب العمل وأقساط التأمين والمعاشات إلى غير ذلك من الاستقطاعات الأخرى كما هو موضح بالشــكل رقم (4/16) .

وتعتبر هذه البطاقة بالإضافة إلى أمكان استخدامها كمستند لصرف الأجــور حجر الأساس في تسوية الضرائب السنوية المستحقة على كل عامــل وموظــف نظرا لاختلاف الأجور من شهر إلى آخر تبعا لحجم إيرادات الفندق مما يــصعب على قسم الأجور احتساب الضرائب المستحقة شهريا بمنتهي الدقة ، واختــصار لعامل الوقت ، فإنه يكتفي بخصم مبلغ شهري تحت حساب الضريبة لحين إتمــام التسوية النهائية في نهاية السنة من واقع هذه البطاقات .

شكل رقم (4/15)

كشوف الأجور والمرتبات

كشوف مرتبات شهر ....

الحالة الإجتماعيه	الاسم	الوظيفة	رقم بطاقة الزمن	إجمالي المرتب	أيام العمل		مفردات الدخل				
					عادي	إضافي	الحد الادني	قيمة الخدمة	عمل إضافي	ميزة عينية	الإج

الاستقطاعات								صافي المستحق	ملاحظات
كسب عمل		ادخار	نقابة		ميزة عينية		الإجمالي		

شكل رقم (4/16)

بطاقة الدخل السنوي

بطاقة الدخل السنوي

رقم بطاقة الزمن .... تاريخ التعيين ....

الاسم .... الحالة الاجتماعية ....

الوظيفة .... تاريخ الفصل أو الاستقالة ....

المرتب الشهري	أيام العمل		مفردات الدخل					الاستقطاعات						صافي المرتب		التوقيع
	عادي	إضافي	الحد الادني	قيمة الخدمة	معدل إضافي		الإجمالي	كسب عمل		ادخار	نقابة		الإجمالي			

يتم قيد بيانات هذه البطاقات من واقع كشوف الأجور على أن يتم مراجعة مجاميع صافي الأجور المستحقة من واقع هذه البطاقات مع إجمالي قيمة شيك المرتبات قبل بدء عملية الصرف ، أما إذا كانت عملية تحضير الأجور تـتم آليـا بواسـطة الماكينـات الحاسبة، فأن عملية الترحيل تتم في نفس الوقت مع المستندات الأخرى.

تتوقف طرق صرف الأجور إلى حد كبير على عدد العمـال وعلـى مـدى التنظيم الداخلي في الفندق ، ولتسهيل عمليات الصرف ولـضمان عـدم تعطيـل الخدمة داخل أقسام الفندق المختلفة فأنه يتعين تخصيص ساعات معينه لكل قـسم بحيث لا تتعارض أو تؤثر على سير العمل داخل هذه الأقسام .

وتعتبر الرقابة على تكلفة العمالة من أهم العمليات في صناعة الفنادق ، إذ أن كمية الإنتاج والخدمات التي يقوم بها عمال الفنادق لا يمكن تخزينها لاستخدامها عند الطلب ، وعلى ذلك فأنه يمكن القول بأن كل ساعة عمل لا يتم استخدامها الاستخدام الأمثل في الإنتاج تمثل خسارة مباشرة بالنسبة لأرباح التشغيل .

ونظرا للارتفاع المستمر في أجـور ومرتبـات عمـال ومـوظفي الفنـادق والمصاريف المتعلقة بها ارتفاعا كبيرا في السنوات الأخيرة بسبب زيادة المنافسة بين الفنادق لاجتذاب العناصر المدربة وزيادة الطلب على هذا النوع من العمالـة بالنسبة للمعروض منها ، وحيث أنه ليس في الإمكان دائما العمـل علـى زيـادة أسعار البيع بالفنادق لمقابلة الارتفاع المستمر في تكلفة الأجور ومصاريف التشغيل الأخرى ذلك فقد أصبحت الحاجة ماسة إلى تطبيق نظام فعال لمراقبـة الأجـور بالفنادق الكبيرة تحت إشراف المسول عن تحليل عمليات التشغيل **Operational Analyist** أو تحت أشراف مدير الفندق في حالة الفنادق الصغيرة .

إن المقصود بالرقابة على تكلفة الأجور ليست استخدام برامج سريعة غير مدروسة وأجراء بعض المحاولات غير الواعية لتخفيض أرقام التكاليف ، بل يقصد بها استخدام

الإدارة العلمية لتطبيق برنامج للرقابة بحيث يتناسب عدد العمال مع حجم العمل المتوقع بالفندق من حيث نسب الأشغال وحجم المبيعات بالمطاعم والبارات ، كما يجب أن يتضمن البرنامج العمل على توجيه العمالة التوجيه الصحيح للحصول على أعلى مستوى من الأداء واستبعاد الوقت الضائع أو تقليله ومراقبة معدلات الغياب بالإضافة إلى وضع برامج محددة لتدريب العمال بطريقة منظمة لرفع مستوى كفاءتهم .

وحتى يمكن وضع وتطبيق أحدث الأنظمة لمراقبة الأجور فإنه يتعين إتباع الخطوات التالية :

1 – تقسيم الوظائف .

2 – تحليل الوظائف .

3 – وضع معدلات لتقييم مستوى الأداء لكل مجموعة من المجموعات الوظيفية .

4 – تقدير حجم العمل المتوقع عن طريق إعداد الميزانيات التقديرية .

5 – وضع جداول ورديات العمل لكل قسم من أقسام الفندق .

1 – تقسيم الوظائف

يتوقف نجاح تطبيق أنظمة مراقبة الأجور في الفنادق على وضع معدلات لتقييم مستوى الأداء لكل مجموعة من الوظائف ، هذه المجموعات يمكن تقسيمها إلى ثلاثة أنواع هي :

1 – **مجموعة الوظائف الثابتة**

وهي الوظائف التي لا تتغير مباشرا مع حجم العمل وتشتمل هذه المجموعة على مديري الإدارات ومساعديهم وكذا بعض الوظائف الإشرافية الأخرى ، ويمكن تحديد المعدلات الخاصة بهذه المجموعة طبقا لحجم الفندق ودرجته وسياسة تشغيله وحيث أن هذه الوظائف لا يمكن مراقبتها عن طريق معايير أو معدلات عمل لكل وظيفة ،

فإنه من الأهمية بمكان العمل على تقييم كل وظيفة وتحديد مدى الحاجة الفعلية لمثل هذه الوظائف ثم مدى إسهامها في نجاح عمليات تشغيل الفندق .

2 – مجموعة الوظائف النصف متغيرة

وهي الوظائف التي تتغير مباشرا مع حجم العمل وتشتمل هذه المجموعة على مديري الإدارات ومساعديهم وكذا بعض الوظائف الإشرافية الأخرى ، ويمكن تحديد المعدلات الخاصة بهذه المجموعة طبقا لحجم الفندق ودرجته وسياسة تشغيله وحيث إن هذه الوظائف لا يمكن مراقبتها عن طريق وضع معايير أو معدلات عمل لكل وظيفة ، فإنه من الأهمية بمكان العمل على تقييم كل وظيفة وتحديد مدى الحاجة الفعلية لمثل هذه الوظائف ثم مدي إسهامها في نجاح عمليات تشغيل الفندق .

3 – مجموعة الوظائف المتغيرة

وتشتمل هذه المجموعة على كافة الوظائف التي تختلف باختلاف حجم العمل والتي لا تدخل ضمن المجموعات السابقة مثل الجرسونات والشيالين والطباخين وغاسلي الصحون ومشرفات الغرف وعمال نظافة الغرف ... الخ ، ويتم وضع معدلات أداء هذه المجموعة بعد دراسة توصيف وتحليل الوظائف الموكولة لإفراد هذه المجموعة طبقا لمستوى ونوع الخدمة التي تحددها الإدارة .

بعد تحديد وظائف الفنادق المختلفة وعدد الموظفين اللازمين للقيام بتشغيل الفندق وتقسيمها إلى مجموعات طبقا للتقسيم الإداري التالي فأنه ينبغي تحليل ووصف كل وظيفة من هذه الوظائف لإمكان وضع معدلات تقييم الأداء لكل مجموعة من هذه المجموعات .

تقسيم وظائف الفندق

قسم الغرف	Rooms Department	العدد	تقسيم الوظائف: ثابتة	نصف متغيرة	متغيرة
المكتب الأمامي	Front Office	40	7	33	
الخدمة العامة	Uniformed Service	25	2	3	20
الأمن / مراقبة الوقت	Security / Time Keeper	13	13		
الإشراف الداخلي	House Keeping	160	42	23	95
إجمالي قسم الغرف		238	64	59	115
الأطعمة والمشروبات					
	F. & B. Department				
الإدارة	Management	9	9		
الوظائف المتعلقة بالقسم	F. & B. Department	17	17		
الإنتاج (المطبخ)	Preparation Department	92	1		91
غسيل أدوات المائدة والفضيات	Stewarding	50	1	4	45
المطعم الرئيسي	Main Restaurant	28		2	26
الكوفي شوب	Coffee Shop	52		2	50
خدمة غرف النزلاء	Room Service	46		6	40
الحفلات	Banquet	8		3	5
مطعم حمام السباحة	Pool Snack	9		1	8
الملهى الليلي	Night Club	33		2	31
البارات	Bars	15			15
إجمالي الأطعمة والمشروبات		359	28	20	311

		العدد	تقسيم الوظائف		
			ثابتة	نصف متغيرة	متغيرة
أقسام التشغيل الأخرى	Other Operated Department				
التليفونات	Telephone Department	11	1	10	
الرياضة والترفيه	Uniformed Service	16	16		
إجمالي أقسام التشغيل الأخرى		27	17	10	
الإدارة العامة	**General & Administrative**				
إدارة الفندق	Management	6	6		
الحسابات	Accounting	38	38		
المشتريات	Purchasing	6	6		
إجمالي الإدارة العامة		50	50		
التسويق	Marketing	8	8		
شئون الأفراد والتدريب	Personnel & Training	6	6		
قسم المغسلة	Laundry	58	2		56
الإدارة الهندسية	Engineering	71	71		
		143	87		56
إجمالي عدد الموظفين		817	246		482

قسم الغرف Rooms Department		العدد	تقسيم الوظائف		
			ثابتة	نصف متغيرة	متغيرة
المكتب الأمامي	Front Office				
مدير المكتب الأمامي	F.O Manger	1	x		
مساعد مدير المكتب الأمامي	Assit . F. O. Manger	1	x		
سكرتيرة	Secretary	1	x		
المدير الليلي	Night Manger	1	x		
مساعد المدير	Assistant Manger	3	x		
مشرف قسم الحجز	Reservation Supervisor	1		x	
موظف الحجز	Reservation Clerk	2		x	
عامل تلكس	Telex Operator	3		x	
موظف الحجوزات	Passport Clerk	2		x	
كاتب الغرف والاستعلامات	room & Information	25		x	
إجمالي المكتب الأمامي		40	7	33	
الخدمة العامة	Uniformed Service				
رئيس القسم	Bell Captain	2			
شيال	Bell man / Bell boy	20			x
بواب	Door man	3		x	
إجمالي الخدمة العامة		25	2	3	20
الأمن ومراقبة الوقت	Security / Timekeeping				
مدير أمن	Chief Security Officer	1	x		
ضابط أمن / مراقبي وقت	Security / Timekeeper	12	x		
إجمالي قسم الأمن		12	13		

الإشراف الداخلي	House Keeping	العدد	تقسيم الوظائف		
			ثابتة	نصف متغيرة	متغيرة
مدير الإشراف الداخلي	**Executive H . K**	1	x		
مساعد مدير الإشراف الداخلي	**Assit . H. K**	2	x		
مشرفة أدوار	**Floor Supervisor**	10	x	x	
عاملة تليفون	**Order Taker / Lost & Found**	4	x	x	
مشرفة عرفة البياضات	**Linen room Supervisor**	2	x	x	
عاملة غرفة البياضات	**Linen room attendant**	5		x	
خياط	**Tailor**	2		x	
فراش	**Houseman (Maid) day**	80		x	
فراشة	**Houseman (Maid) evening**	15		x	
عاملة نظافة الأماكن العامة	**Public area Cleaner**	25	x	x	
رئيس عمال النظافة	**Head Houseman**	2	x	x	x
عامل مراحيض الأماكن العامة	**Toilet attendant**	5	x		x
مشرفة خلع الملابس	**Locker Room Supervisor**	2	x		
عامل غرفة خلع الملابس	**Locker Room attendant**	5	x		
إجمالي قسم الإشراف الداخلي		160	42	23	95
إجمالي قسم الغرف		238	64	59	115

الوظيفة		العدد	تقسيم الوظائف		
			ثابتة	نصف متغيرة	متغيرة
قسم الأطعمة والمشروبات	Food & Beverage Department				
الإدارة	Management				
مدير الأطعمة والمشروبات	Food & Bev. Manger	1	x		
مساعد مدير الأطعمة والمشروبات	Assit F. & B. Manger	1	x		
مدير الحفلات	Banquet Manger	1	x		
سكرتيرة	Secretary	1	x		
مراقب الأطعمة والمشروبات	F & B Controller	1	x		
كا... اقبة الأطعمة والمشروبات	F & B Clerk	2	x		
ميتر ..وتيل	Miter D 'hotel	1	x		
مشرف البارات	Bar Supervisor	1	x		
إجمالي موظفي إدارة قسم الأطعمة والمشروبات		9	9		
وظائف متعلقة بالقسم	F & B. Related		x		
أمين مخازن الأطعمة والمشروبات	F & B Storekeeper	2	x		
شيال	F & B Porter	2	x		
رئيس المطاعم والبارات	Head Cashier	1	x		
طرفي المطاعم والبارات	Cashier / Checker	12			
إجمالي الوظائف المتعلقة بالقسم		17	17		
قسم التحضير (المطابخ)	Preparation Dept				
كبير الطهاة	Executive Chef	1	x		
مساعد كبير الطهاة	Sous Chef	2			x
طاهي الحفلات	Banquet Chef	1			x

تابع قسم التحضير الطباخ		العدد	تقسيم الوظائف		
			متغيرة	نصف متغيرة	متغيرة
رئيس قسم الحلواني	**Chef Patissier**	1			x
حلواني	**Pastry Cook**	9			x
شيف دي بارتي	**Chef de Parties**	10			x
طباخ	**First Commis**	28			x
طباخ	**Second First Commis**	26			x
جزار	**Butcher**	3			x
خباز	**Barker**	4			x
عامل غسيل أوانى	**Potwasher**	7			x
إجمالي قسم التحضير (الطباخ)		92	1		91
قسم غسيل أدوات المائدة	**Stewarding Dept**				
رئيس القسم	**Chief Steward**	1	x		
[illegible] القسم	**Asst Chief Steward**	2		x	
[illegible] سحون	**Dishwasher**	45			x
مشرفي صالة طعام	**Staff Dinning Room Supervisor**	2		x	
إجمالي قسم غسيل أدوات المائدة		50	1	4	45
المطعم الرئيسي	**Main Dinning Room**				
رئيس الجرسونات	**Head Waiter**	1		x	
مساعد رئيس الجرسونات	**Asst . Head Waiter**	1		x	
كابتن	**Captain**	5			x
عاملة قهوة	**Coffee Girl**	1			x
جرسون	**Waiter**	10			x
مساعد جرسون	**Busboy**	10			x
إجمالي المطعم الرئيسي		28		2	26

الوظيفة	Job	العدد	تقسيم الوظائف ثابتة	نصف متغيرة	متغيرة
مطعم حمام السباحة	Pool Snack				
رئيس الجرسونات	Head Waiter	1		x	
جرسون	Waiter	5			x
بارمان	Bar Man	1			x
جرسون	Waiter	2			x
إجمالي مطعم حمام السباحة		9		1	8
الملهي الليلي	Night Club				
[illegible]	Head Waiter	1		x	
مساعد رئيس الجرسونات	Asst . Head Waiter	1		x	
كابتن	Captain	5			x
جرسون	Waiter	12			x
مساعد جرسون	Busboy	12			x
بارمان	Bar Man	1			x
جرسون بار	Bar boy	1			x
إجمالي الملهي الليلي		33		2	31
بار الخدمة العامة	Main Service Bar				
بارمان	Bar Man	2			x
جرسون بار	Bar boy	2			x
إجمالي بار الخدمة العامة		4			4

الوظيفة		العدد	تقسيم الوظائف ثابتة	نصف متغيرة	متغيرة
بار البهو الرئيسي	Lobby Bar				
بارمان	Bar Man	3			x
جرسون بار	Bar boy	3			x
جرسون	Waiter	5			x
إجمالي بار البهو الرئيسي		11			11
إجمالي قسم الأطعمة والمشروبات		359	28	20	311
قسم التليفونات	Telephone Department				
مشرفة القسم	Telephone Supervisor	1	x		
عاملة التليفون	Telephone Operator	10		x	
إجمالي قسم التليفونات		11	1	10	
الرياضة والترفيه	Recreation Department				
مشرف القسم	Reservation Supervisor	1	x		
مشرف عام السباحة	Pool attendant	2	x		
عامل إنقاذ	Life Guard	1	x		
مدلك (النادي الصحي)	Masseur / Masseuse	6	x		
عامل نظافة	Cleaner	6	x		
إجمالي الرياضة والترفيه		16	16		

أقسام الخدمات		العدد	تقسيم الوظائف ثابتة	نصف متغيرة	متغيرة
الإدارة العامة	General and Administrative				
المدير العام	General Manger	1	x		
نائب المدير العام	Executive Asst. Manger	1	x		
محلل العمليات	Operation Analyst	1	x		
سكرتيرة	Secretary	1	x		
ساعي	Messenger	1	x		
سائق سيارة	Driver	1	x		
إجمالي إدارة الفندق		6	6		
الحسابات	Accounting				
المدير المالي	Comptroller	1	x		
سكرتيرة	Secretary	1	x		
مساعد المدير المالي	Asst. Comptroller	1	x		
آلة كاتبة وأرشيف	Typist / Filing	2	x		
موظف تشغيل الكومبيوتر	Computer Operator	2	x		
مراجع الإيرادات	Income Auditor	1	x		
محاسب المشتريات والمصاريف	Accounts Payable Clerk	2	x		
محاسب العملاء	Accounts Receivable Clerk	2	x		
محاسب الجرد والمخزون	Inventory Clerk	1	x		
محاسب الأجور	Pay Master	2	x		

الوظيفة		العدد	تقسيم الوظائف		
			متغيرة	متغيرة	متغيرة
تابع – الحسابات					
الصراف العام	**General Cashier**	1	x		
مدير قسم الائتمان	**Credit Manger**	1	x		
محصل	**Bill Collector**	2	x		
صراف قسم الاستقبال	**Front Office Cashier**	7	x		
المراجع الليلي	**Night Auditor**	2	x		
مراجع المطاعم	**Restaurant Auditor**	3	x		
مندوبا الاستلام	**Receiving Clerk**	1	x		
عمال	**Porter**	2	x		
أمين المخازن العمومية	**General Storekeeper**	1	x		
حمال	**Porter**	2	x		
إجمالي إدارة الحسابات		38	38		
إجمالي الإدارة العامة		44	44		
المشتريات	**Purchasing**				
مندوب المشتريات	**Purchasing Agent**	1	x		
سكرتيرة	**Secretary**	1	x		
كاتب مشتريات	**Clerk**	3	x		
سائق	**Runner / Driver**	1	x		
إجمالي المشتريات		6	6		
التسويق	**Marketing**	1	x		
مدير المبيعات	**Sales Manger**	1	x		
مساعد مدير المبيعات	**Asst Sales Manger**	1	x		
مشرف الأفواج السياحية	**Group Co Ordinator**	2	x		
مدير العلاقات العامة	**Public Relation Manger**	1	x		
سكرتيرة	**Secretary**	2	x		
سكرتيرة مركز رجال الأعمال	**Secretary Business**	1	x		
إجمالي التسويق		8	8		

تقسيم الوظائف			العدد		
متغيرة	متغيرة	متغيرة		Persinnel & Training	شئون الأفراد والتدريب
		x	1	Personal Manager	مدير شئون الأفراد
		x	1	Asst Personal Manager	مساعد مدير شئون الأفراد
		x	1	Training Co. Ordinator	مشرف التدريب
		x	1	Secretary	سكرتيرة
		x	2	Nurse	ممرضة
		6	6	إجمالي شئون الأفراد والتدريب	
				Laundry & Valet	المغاسل والكي
		x	1	Laundry Manger	مدير المغسلة
			2	Foreman	رئيس وردية
		x	1	Order Taker	عامل تليفون
			6	Runner	عامل توزيع
				House Laundry	مغسلة الفندق
			30	Guest Laundry	مغسلة النزلاء
			1	Dry Cleaning	التنظيف الكيماوي
56		2	58	إجمالي قسم المغسلة	

		العدد	تقسيم الوظائف		
الصيانة والإصلاح	**Repairs and Maintenance**		متغيرة	متغيرة	متغيرة
كبير المهندسين	**Chif Engineer**	1	x		
مساعد كبير المهندسين	**Asst Chif Engineer**	2	x		
سكرتيرة	**Secretary**	1	x		
أمين المخازن الهندسية	**Engineering Store Keeper**	1	x		
رئيس وردية تكييف الهواء	**Air-conditioning Foreman**	1	x		
ميكانيكي تكاليف	**A / C Mechanic**	10	x		
ميكانيكي غلايات	**Bpiler Mechanic**	5	x		
ميكانيكي عام	**Mechanic –General**	5	x		
ميكانيكي ثلاجات	**Refrigeration Mechanic**	4	x		
سباك	**Plumber**	5	x		
كهربائي	**Electrician**	12	x		
عامل مساعد	**Helper**	8	x		
نجار	**Carpenter**	8	x		
استورجي	**Polisher**	3	x		
نقاش	**Painter**	2	x		
منجد	**Upholsterer**	4	x		
جنايني	**Gardener**	5	x		
إجمالي الصيانة والإصلاح		71	x		
إجمالي عدد الموظفين		817	346	88	782

2 – تحليل الوظائف

يتم تحليل الوظائف لسببين ، أولهما أن مثل هذا التحليل قد يكشف عن عـدم فعالية الوظيفة كوسيلة لرفع مستوى عمليات التشغيل وثانيهما ، أن تكون أساسـا لتحديد وضع هذه الوظيفة بالنسبة للتنظيم الإداري للفندق .

ويقصد باصطلاح تحليل الوظيفة بأنه وصف للإجراءات المتبعة في دراسـة عناصرها وكذا المنتج المتعلق بهذه الدراسة والذي يتكون أساسا من جزئيين هما وصف الوظيفة **Job Description** ومواصفات الوظيفة **Job Specification** .

أما وصف الوظيفة فهو عبارة عن بيان تفصيلي متضمنا العمل الواجب القيام به ، العلاقات التنظيمية ، طبيعة العمل والأدوات والمهمات المستخدمة إلى غيـر ذلك من المعلومات الخاصة عن هذه الوظيفة ، كما تحدد مواصفات الوظيفة مدى المهارة المطلوبة لشاغل هذه الوظيفة والقوة البدنية والصفات الشخصية التي يجب أن يتمتع بها .

ويعتبر تحليل الوظيفة من الأدوات الهامة في برنامج مراقبة الأجور مـن حيـث تحديد الوقت الضائع ، نقص العمالة في بعض الوظـائف ، ازدواج الجهـد المبـذول والعمل على وضع جداول عمل دقيقة وتحسين في عملية تدفق المواد وطرق الإنتـاج والأدوات والمهمات اللازمة .

وهنا يجب أن نؤكد أنه قد لا يكون في الإمكان تخفيض الأجور في ظل نظام الرقابة المقترح ، إنما يجب أن يحقق على الأقل الكثير من التحسينات في مستوى الخدمة وزيادة إنتاجية العمال .

ومن أهم ما يجب مراعاته عند دراسة معدلات مستوى الأداء ما يلي :

- العمل الواجب أداؤه .
- من الذي يقوم بهذا العمل .

- كيفية وطريقة أداء العمل .

العمل الواجب أداؤه

عبارة عن تحليل مكونات الوظيفة والواجبات التي يجب أن يقوم بها الموظف، كموظفي الاستقبال الجرسونات ومشرفي الغرف ... الخ ، كما يجب على كل رئيس قسم أو مشرف أن يكون على علم تام بوصف الوظائف التي يشرف عليها وواجبات ومسئوليات من يتبعه من الموظفين .

من الذي يقوم بهذا العمل

حتى يمكن الوصول إلى المستوى النموذجي لكل وظيفة فأنه يتعين معرفة من الذي يجب أن يقوم بكل وظيفة من حيث درجة الكفاية الفنية والثقافية أو المهارة اليدوية ، وكذا المستوى العلمي وحالة الموظف الصحية وشخصيته ، من حيث قدرته على التوجيه أو تحمل المسئولية ومدى التدريب اللازم لتمكينه من القيام بالعمل المسند إليه .

وكنتيجة للاختبارات النفسية التي يمكن أن تكشف عن مواهب الأفراد فأنه يمكن إعطاء العامل عملا يتناسب مع مقدرته ، ومن المسلم به أن عملية الجمع بين الوظائف كثيرا ما تساعد على خفض تكلفة الأجور بشرط مراعاة اختيار الموظف المناسب للجمع بين أكثر من وظيفة متشابهة .

وعند إجراء التخطيط اللازم بشأن تحديد من الذي يقوم بالعمل فلابد من دراسة مدى الوفر المادي الذي يمكن تحقيقه وكذا مستوى الخدمة عند المفاضلة بين تكليف بعض عمال الفندق بالعمل وقتا إضافيا في غير أوقات ورديـاتهم أو تعيين بعض العمال المؤقتين للعمل في الحفلات الكبيرة التي تتطلب الكثير من الأيدي العاملة المدربة .

كيفية وطريقة أداء العمل

تتوقف كفاية العامل الإنتاجية ، كما تتوقف زيادة الإنتاج إلى حد كبير على الطريقة التي يؤدى بها العمل ، لذلك يجب تحديد أحسن وأسهل الطرق للقيام بوظائف الفندق المختلفة حتى يمكن تقليل الوقت الضائع عن طريق استبعاد الكثير من الحركات غير الضرورية ، وبذلك يمكن تحديد الوقت النموذجي لكل عمل والتقليل من الجهد المبذول ومحو الإسراف .

ولتحقيق ما تقدم فأنه يجب العمل على دراسة كل وظيفة على حده دراسة تحليلية آخذين في الاعتبار الإجابة على الأسئلة الآتية :

- ما هي ظروف العمل لكل وظيفة ؟
- هل هناك طريقة أسهل للقيام بمهام الوظيفة ؟
- هل يمكن أن تكون هذه الوظيفة أكثر أنتاجا ؟
- ما هو انسب الأوقات لإنجاز العمل ؟
- هل يتم تنفيذ العمل في مكانه المناسب ؟

ما هي ظروف العمل لكل وظيفة

يجب التعرف على ظروف العمل داخل أقسام الفندق المختلفة لإمكان تحديد كيفية العمل والوقت اللازم لأدائه ، واستبعاد الحركات غير الضرورية ومدى رضاء العمال عن أعمالهم .

كما يجب إمداد العمال بالأدوات والمعدات اللازمة لكل نوع من أنواع العمل مع تنظيم وضع المعدات والأدوات اللازمة حتى تكون في متناول أيديهم عند طلبها .

هل هناك طريقة أسهل للقيام بمهام الوظيفة

كنتيجة للتقدم العلمي في ميدان الصناعة رأت معظم الفنادق الكبيرة ضـــرورة إدخال الوسائل الآلية كوسيلة من وسائل تخفيض عدد الأيدي العاملة ، وضـــمان الدقة والسرعة في إنجاز العمل .

هل يمكن زيادة القوة الإنتاجية للعامل

كلما قل الوقت لأداء عمل معين كلما زادت قوة الإنتاجية وانخفضت تبعا لذلك تكلفة الأجور والمرتبات ، ولقد أثبتت الدراسات الفنية بأن يمكن الاقتـــصاد فـــي الوقت عن طريق تحليل وظائف الفندق المختلفة ومحاولة إدخال التعديلات اللازمة عن كيفية العمل في أقل وقت ممكن .

ما هو أنسب الأوقات لإنجاز العمل

يجب اختيار انسب الأوقات لإنجاز الأعمال المختلفة بالفندق وخاصة ما يؤثر منها على خدمة النزلاء ، كضرورة القيام بتنظيف الأماكن العامة بالفندق لـــيلا ، حيث تقل الحركة أو تتلاشى ، وبذلك يمكن إتمام العمل في أقل وقت ممكـــن دون أي إزعاج لنزلاء الفندق .

هل يتم تنفيذ العمل في مكانه المناسب

تعتبر هذه النقطة من الوسائل الهامة التي تساعد على تخفيض تكلفة الأجـــور وتحسين الخدمة ، ولقد رأينا أو وجود قسم الاستلام في مكان قريـــب مـــن بـــاب الدخول ومخازن الفندق يعتبر من العوامل التي تساعد على سرعة عمليات استلام البضاعة وتوزيعها ، كما أن وجود مخازن الأطعمة والمشروبات بجوار المطابخ يوفر الكثير من الأيدي العاملة في عملية نقل البضائع وتقليل الوقت الضائع .

3 – وضع المعدلات لتقييم مستوى الأداء

يمكن تحديد معدلات مستوى الأداء عن طريق تحليل الوظائف ، يتكـون كـل معدل من هذه المعدلات من عدد وحدات العمل (عدد الغرف – عـدد الوجبـات – قيمة مبيعات المشروبات) التي يمكن أن يقوم بها العامل في وقت محـدد ، فعلـى سبيل المثال فإن معدلات أداء مشرفات الغـرف والطبـاخين والـشياليين وعمـال البارات، يجب أن تحتسب على أساس ما يمكن أن ينتجه كل منهم في ثمان ساعات، أما جرسونات المطاعم ومساعدي الجرسونات فإن وحدة القياس هي الوجبة **Meal Standard** مبنيا على أساس الوقت التي تستغرقه كل وجبة من الوجبـات الثلاثـة (الغذاء ثلاث ساعات ، العشاء أربع ساعات .... الخ) .

أما قيمة المشروبات المباعة في صالات الطعام فيمكن تحويل قيمتهـا إلـى وحدات على أساس معامل تحويل يتم تقديره طبقا لنـوع المـشروبات المباعـة (كوكتيلات ، مبيعات بالزجاجة .. الخ) ، وكذا على أساس أسعار المشروبات في كل صالة ، ففي صالات الطعام الرئيسية حيث ترتفع نسبة مبيعـات الزجاجـات الكاملة فإن معامل تحويل قيمة مبيعات المشروبات إلى وحدات قد يختلف باختلاف مستوى الأسعار في كل صالة أما الأماكن التي تقـوم فقـط ببيـع المـشروبات كالبارات، فإن وحدة قياس الإنتاج يجب أن تكون على أساس وحدة نقديـة لكـل عامل من عمال البارات .

أما بالنسبة لعمال الخدمة العامة فأنه يمكن احتساب وحدة القياس على أسـاس عدد "المشاوير" **Movements** التي يقوم بها كل منهم لنقل حقائب النزلاء القـادمين **Arrivals** أو المغادرين **Departure** وتوصيل الرسائل إلى النزلاء بغرفهم .

كما يمكن تحديد إنتاج مشرفات الغرف على أساس عدد الغرف التي يتم ترتيبها خلال 8 ساعات بينما يحدد إنتاج الطباخين وغاسلي الصحون أساس عدد الوجبـات

No. of Covers ومن أهم العوامل التي يجب أخذها في الحسبان عند وضع المعدلات لتقييم مستوى الأداء هي :

1 – الوقت اللازم لإتمام وحدة عمل معينة أو الانتهاء من عملية محددة .

2 – التصميم الهندسي لمناطق الإنتاج وأماكن التشغيل الأخرى والمسافة التي ينبغي على عمال الخدمة قطعها ذهابا وإيابا خلال فترة الوردية .

3 – نوع الأدوات والمهمات المستخدمة في الإنتاج .

4 – مدى خبرة العمال وتدريبهم على القيام بالأعمال المسندة إليهم .

5 – نوع الخدمة وقوائم الطعام في كل صالة .

6 – اللوائح والقوانين العمالية المحلية .

4 – تقدير حجم العمل المتوقع

تعتبر عملية التنبؤ بحجم المبيعات المتوقعة حجر الأساس في مراقبة تكلفة الأجور عامة والمرتبات الإضافية وبدل العمل الإضافي خاصة ، وتتطلب الدقة في عملية التنبؤ ضرورة تجميع وتحليل الكثير من البيانات التي يمكن بواسطتها عمل التقديرات عن حج المبيعات المتوقعة اعتمادا على الخبرة السابقة .

هذه البيانات مثل عدد الغرف المحجوزة ، الأعياد ، المواسم ، المهرجانات الرياضية والعملية والمعارض التجارية التي يمكن الحصول منها على مزيد من إيرادات الأطعمة والمشروبات يجب تجميعها يوميا لكل أسبوع تتم عملية التنبؤ بحجم المبيعات المتوقعة .

وبعد مناقشة واعتماد هذه التقديرات من الإدارة ، يتم توزيع صورا من هذه التقديرات على مديري أقسام الفندق لاستخدامها كأساس في تحضير جداول ورديات العمال وتنسيق الأجازات الأسبوعية وكذا الأجازات السنوية مما يساعد على تخفيض بدل العمل الإضافي وكذا الحد من الاستعانة بالعمال المؤقتين .

وهنا يجب أن نلفت النظر إلى أن أجراء مثل هذه التقديرات يجب أن تتم على أساس دوري ثابت وفي مواعيد محددة تحت إشراف المسئول عن تحليل عمليات التشغيل وإلا أصبحت عملا روتينيا لا يحقق الفائدة المرجوة منه ، بل لا يساوي الجهد المبذول في أدائه .

5 –وضع ومراقبة جداول ورديات العمل لكل قسم

بعد دراسة عمليات التشغيل المختلفة بالفندق ووصف الوظائف وتحديد واجباتها ومسئولياتها وكذا الانتهاء من عمل التقديرات المتوقعة لحجم عمليات التشغيل ، يتولى رئيس كل قسم وضع جداول الورديات لمقابلة التغييرات اليومية في حجم العمل المطلوب أداؤه وعمل التعديلات اللازمة في توزيع العمال على عدد ساعات العمل بحيث تتضمن هذه الجداول أسماء العمال المستديمين اللازمين للقيام بالأعمال اليومية المتوقعة وكذا العمال المؤقتين لمقابلة الزيادات الطارئة في حجم عمليات التشغيل .

وعند وضع جداول الورديات ، فأنه يجب ملاحظة تناسب عدد العمال مع حجم عمليات التشغيل خلال ساعات العمل بحيث يمكن تقسيم ورديات العمال لتحقيق التوازن بين حجم العمل وعدد العمال اللازمين لأداء هذا العمل .

هذا التناسب كثيرا ما يساعد على سرعة إنهاء العمل في الأوقات المطلوبة دون الالتجاء إلى تشغيل أوقات إضافية كمما يحقق العدالة بين عمال الفندق .

معدل دوران الموظفين

يعتبر ارتفاع معدل دوران الموظفين بالفنادق من أهم المشاكل العمالية التي تعترض إدارة الفندق عند تنفيذ أنظمة مراقبة الأجور إذ أن ذلك يعني ذبذبة كبيرة في أرقام أجور العمال وعدم ثباتها مما يصعب معه عملية المقارنة بالإضافة إلى ارتفاع تكلفة العمالة وضعف الكفاية الإنتاجية للعمال .

ويمكن تلخيص أسباب الارتفاع في تكلفة العمالة خاصة ومصاريف التشغيل عامة نتيجة لارتفاع معدل دوران الموظفين فيما يلي :

1 – زيادة حجم العمل بإدارة شئون الأفراد لإنهاء خدمات العمال وإجراءات تعيين العمال الجدد وما يتصل به من تكاليف الإعلانات عن الوظائف الخالية بالفندق.

2 – مصاريف الكشف الطبي على العمال الجدد .

3 – تكاليف تدريب العمال واحتمال زيادة نسبة العادم أثناء فترات التدريب .

4 – ارتفاع نسبة بدل العمل الإضافي بين عمال القسم لإمكان الاحتفاظ بمستوى الخدمة المطلوبة أثناء فترة تدريب العمال الجدد .

5 – ضعف مستوى الخدمة وما قد يلاقيه الفندق من الدعاية السيئة بسبب كفاءة عمالة وموظفيه نتيجة لارتفاع معدل دوران الموظفين .

الفصل الخامس

قائمة الأرباح أو الخسائر (قائمة الدخل)

الفصل الخامس

قائمة الأرباح أو الخسائر (قائمة الدخل)

The Profit and Loss (P&L) statement

الأهداف التعليمية

1- فهم المعلومات التي تتضمنها قائمة الأرباح والخسائر الموحدة .

a- مراكز الإيراد والربح .

b- مراكز المصروف .

c- المصروفات الثابتة أو الإضافية .

2- فهم مقاييس الربح المتضمنة في قائمة الأرباح والخسائر الموحدة ومغزاها .

3- الحصول علي تآلف مع النماذج المختلفة لقائمة الأرباح والخسائر الموحدة .

4- فهم المعلومات المتضمنة في قائمة الأرباح والخسائر الخاصة بالقسم .

5- فهم الأنواع الرئيسية الأربعة للمصروفات التي تتضمنها الأرباح والخسائر .

6- فهم كيف يتم استخدام المعلومات المالية في قائمة الأرباح والخسائر كأداة إدارية وكقياس للاداء المالي .

محتويات الفصل

5/1 أهمية قائمة الأرباح والخسائر في الفنادق .

5/2 – قوائم الأرباح والخسائر الموحدة للفندق .

5/2/1 مراكز الإيراد والربح .

5/2/2 مراكز المصروف .

5/2/3 المصروفات الثابتة أو عوامل الاستثمار .

5/2/4 مستويات ربح الفندق .

5/3 النماذج الخاصة بقائمة الأرباح والخسائر الموحدة .

5/3/1 العنوان .

5/3/2 العناوين الأفقية .

5/3/3 العناوين الرأسية .

5/3/4 أمثلة علي نماذج قائمة الأرباح والخسائر الموحدة .

5/4 قوائم الأرباح والخسائر الخاصة بالقسم .

5/4/1 مراكز الإيراد .

5/4/2 مراكز المصروف .

5/4/3 المصروفات الثابتة .

5/1 أهمية قائمة الأرباح والخسائر في الفنادق Importance of P&L Statement

تعد قائمة الدخل تعبيرا منفصلا لعمليات الإيرادات والمصروفات بالمنشأة عن عام ، وتعد هذه القائمة محلا لاهتمام خاص لملاك المنشأة والدائنين وباقي الأطراف الأخرى التي يهمها تفهم قائمة الدخل ، وفي النهاية ستعد المنشأة ناجحة أو فاشلة بناء على مقدرتها على اكتساب إيرادات أكبر من المصروفات بها ، وبمجرد اقتناء المنشأة للأصول وبدء أعمالها ، ستتولد الإيرادات والمصروفات كمصادر هامة للتدفقات النقدية للمنشأة ، ستتمثل الإيرادات **Revenues** في زيادة أصول المنشأة من أنشطتها الموجهة لاكتساب الأرباح ، وينتج عنها تدفقات نقدية موجبة وبالمثل ، تمثل المصروفات **Expenses** ، تخفيضا لأصول المنشأة من أنشطتها الموجهة لاكتساب الأرباح ، وينتج عنها تدفقات نقدية سالبة ، ويتمثل صافي الدخل **Net Income** في الفرق بين الاثنين ، فإذا أصبحت المنشأة في وضع غير مرغوب فيه نتيجة زيادة المصروفات عن الإيرادات ، سيتمثل الفرق في صافي الخسارة **Net Loss** .

ويلاحظ أن أعلى قائمة الدخل يشير إلى الفترة الزمنية (شهر في هذه الحالة) ، ولا تمثل نقطة زمنية كما هو الحال مع الميزانية ، وتوضح قائمة الدخل الأداء المالي للمنشأة وفقا للإيرادات المكتسبه والمصروفات المنفعة طوال الفترة الزمنية ، كما تفسر القائمة كيف يتغير المركز المالي من بداية إلى نهاية هذه الفترة الزمنية .

يعتبر ذلك الفصل من اكثر الفصول أهمية لمدير الفندق ، حيث تعتبر قائمة الأرباح والخسائر هي القائمة المالية التي يحتاج ذلك المدير أن يفهمها بالكامل . حيث أنها القائمة المالية التي سوف تستخدم لقياس الأداء المالي لأقسام الفندق بالإضافة إلي متابعة وتحسين العمليات اليومية لأقسامهم . أن قائمة الأرباح والخسائر تعتبر وسيلة للمديرين لقياس الأداء المالي لأقسامهم عن طريق مقارنة العمليات الفعلية

الشهرية بالموازنة المقررة للشهر أو للأداء المالي الشهري في السنة السابقة أو لأداء الشهر السابق بالإضافة إلي التنبؤ الأكثر حداثة .

إن قائمة الأرباح والخسائر هي التقرير المالي التي ترتبط بمديري الفندق في كافة الخطوات الأربعة لدورة الإدارة المالية حيث :-

أولا : يقوم المديرون بتشغيل الأقسام التي توفر المنتجات والخدمات للعملاء التي تنتج الأرقام الخاصة بالإيرادات والمصروفات والأرباح .

ثانيا : يتأكد المديرون من أن الأرقام التي قدمت لقسم المحاسبة دقيقة ومتسقة بحيث تكون التقارير المالية المعدة عن طريق قسم المحاسبة بالتبعية دقيقة ومفيدة .

ثالثا : يجب لأن يكون مديري الفندق قادرين علي تحليل ومناقشة الأرقام ، لتحديد كيف يتم الوفاء بشكل أفضل بالأهداف المقررة والموازنات ، ويتضمن ذلك توفير نقد وتفصيل للعمليات التي يمكن أن تساعدهم ومديري قسم المحاسبة في تحديد مسار العمل الأفضل والذي يتعين أخذه بخصوص تشغيل أقسامهم .

رابعا أن مديري الفندق هم الأشخاص المسئولين عن تطبيق الأرقام علي العمليات عن طريق تطبيق تغيرات لأغراض أجراء تحسين وتصحيح بهدف حل المشاكل .

إن قائمة الأرباح والخسائر توفر المعلومات التي ترتبط بكل من الميزانية العمومية (قائمة الأصول والالتزامات) وقائمة التدفقات النقدية ، ولاشك أن مديري الفنادق الذين يفهمون تلك العلاقات سوف يكونوا قادرين علي استخدام تلك القوائم المالية بشكل أكثر فعالية في تشغيل أقسامهم .

5/2 قوائم الأرباح والخسائر الموحدة للفندق Hotel Consolidated P&L Statements

إن قائمة الأرباح والخسائر الموحدة للفندق يعتبر ملخص لقائمة الأرباح والخسائر التي تضم إجماليات الأقسام الخاصة بالإيرادات والأرباح والمصروف ، حيث يتم تضمين إجماليات الأقسام الخاصة بالإيرادات والأرباح والمصروفات فقط في قائمة

الأرباح والخسائر الموحدة ، ومن ثم فإنها تعتبر بمثابة تقرير يمثل ملخص حقيقي يوضح النتائج المالية الهامة لكل قسم في الفندق .

5/2/1 مراكز الإيراد والربح Revenue and Profit Centers

أن كل من تلك المراكز تشير إلي أقسام التشغيل التي تنتج الإيرادات (المبيعات) والأرباح . أن مصطلحات إيراد **Revenue** ومبيعات **Sales** يتم استخدامها بشكل مترادف . إن مصطلحات مراكز الإيراد **Revenue Centers** ومراكز الربح **Profit Centers** يتم استخدامها أيضا بشكل مترادف ، وعلي وجه التحديد فإن تلك الأقسام توفر المنتجات والخدمات للعملاء الذين يقومون بسداد مقابل تلك الخدمات . ويقوم العاملون بتسجيل المبيعات عن طريق آلة تسجيل النقدية أو نظم الكمبيوتر ذات نقاط المبيعات **POS** ، وهذا ما يشير إلي بسبب الأشارة إلي تلك الأقسام التشغيلية علي أنها مراكز إيراد . فهي تستلم وتسجل الإيرادات من العملاء ، وكأمثلة علي مراكز الإيراد في الفنادق ذات الخدمة الكاملة علي سبيل المثال أقسام الغرف ، والمطاعم ، الاستقبال وقسم الحفلات ، ومحلات الهدايا وقسم التليفونات . تتضمن المنتجعات السياحية نفس مراكز الإيراد . يقدم الشكل رقم (5/1) مثالا عن مراكز الإيراد في قائمة الأرباح والخسائر الموحدة .

يوضح الشكل رقم (5/1) الإيراد الخاص بالفترة الحالية والسنة المقارنة لمراكز الإيراد للفندق ، وذلك الجزء من قائمة الأرباح والخسائر الموحدة يقرر فقط عن الإيرادات . أن الفحص السريع للنتائج المالية الخاصة بالفترة الحالية يوضح أن المبيعات الفعلية للفندق تبلغ 161000 $ بزيادة مقدارها 2000 $ عن الموازنة وبزيادة بمبلغ 13000 $ عن السنة السابقة ، ويكون الأداء المالي جيدا عندما تزيد النتائج الفعلية عن الموازنة وعن السنة السابقة. أن الأداء المالي للفندق في السنة حتي تاريخه أيضا يزيد عن أداء الموازنة والسنة السابقة حيث تبلغ

شكل رقم (5/1)

نموذج قائمة الأرباح والخسائر الموحدة

في 31/12/2005

القيمة بالآلف الدولارات

	الفترة الحالية			السنة حتي تاريخه		
	فعلي	موازنة	السنة السابقة	فعلي	موازنة	السنة السابقة
إيراد الغرف	$100	$ 102	$ 95	$ 675	$ 640	$ 625
إيرادات التليفون	6	6	5	34	35	34
إيرادات محل الهدايا	8	7	7	41	41	39
إيرادات متنوعة	3	3	3	18	18	18
إيرادات المطاعم	15	15	14	73	71	70
إيرادات المشروبات	6	6	6	29	30	29
إيرادات الحفلات	23	20	18	150	140	135
المجموع الجزئي / لإيرادات المأكولات والمشروبات	$ 44	$ 41	$ 38	$ 252	$ 241	$ 234
إجمالي إيرادات الفندق	$ 161	$ 159	$148	$ 1020	$ 975	$ 950

الإيرادات الفعلية 102000 $ بينما تبلغ الموازنة 975000 $ أما أداء السنة **السابقة فيبلغ 950000 $** .

يوضح القسم الثاني لقائمة الأرباح والخسائر الموحدة الأرباح الخاصة بمركز **الإيراد بعد دفع كافة المصروفات** التشغيلية للقسم ، أن التكاليف المباشرة لتشغيل **كل** مركز إيراد يتم تحميلها لكل قسم ويتم إيضاح التفاصيل عن طريق كل حساب **في** قائمة الأرباح والخسائر للقسم ، ويتم طرح إجمالي المصروفات من إجمالي **الإيرادات** لإنتاج إجمالي ربح القسم لكل مركز إيراد ، تتضمن قائمة الأرباح والخسائر الموحدة قيدين **لكل** مركز إيراد :

a- إجمالي الإيرادات .

b- إجمالي الأرباح .

وذلك يشير إلي لماذا يتم استخدام المصطلحين بشكل مترادف – مركز الإيراد أو مركز الربح . إن كلا المصطلحين يتم استخدامها في الأقسام التشغيلية التي تنتج الإيرادات والأرباح . يعرض الشكل رقم (5/2) مثالا عن كيف يتم إيضاح أرباح القسم في قائمة الأرباح والخسائر الموحدة للفندق .

يوضح ذلك القسم من قائمة الأرباح والخسائر الموحدة ربح القسم لكل مركز إيراد ، تتضمن أرقام الربح كافة الإيرادات مطروحا منها المصروفات لكل قسم خاص بالفترة الحالية والسنة حتي تاريخه . إن فحص إجمالي أرباح القسم بالفندق التي تبلغ 84000 $ الخاصة بالفترة توضح أنها تتساوى مع الموازنة التي تبلغ أيضا 84000 $ وتزيد بمقدار 5000 $ عن السنة السابقة التي تبلغ 79000 $. أما أرباح السنة حتي تاريخه التي تبلغ 551000 $ فإنها تزيد عن الموازنة بمقدار 28000 $ وعن السنة السابقة بمقدار 41000 $. مرة أخري فإن ذلك يمثل نتائج مالية جيدة للسنة حتي تاريخه ، حيث أن الأرباح الفعلية للفندق تزيد عن الموازنة وعن أداء السنة السابقة أيضا .

شكل رقم (5/2)

نموذج مراكز الربح لقائمة الأرباح والخسائر الموحدة

فندق ــــــ

قائمة الأرباح والخسائر المدمجة

في 2005/12/31

القيمة بالآلف الدولارات

	الفترة الحالية			السنة حتي تاريخه		
	فعلي	موازنة	السنة السابقة	فعلي	موازنة	السنة السابقة
إيراد الغرف	$100	$ 102	$ 95	$ 675	$ 640	$ 625
إيرادات التليفون	6	6	5	34	35	34
إيرادات محل الهدايا	8	7	7	41	41	39
إيرادات متنوعة	3	3	3	18	18	18
إيرادات المطاعم	15	15	14	73	71	70
إيرادات المشروبات	6	6	6	29	30	29
إيرادات الحفلات	23	20	18	150	140	135
المجمـــوع الجزئـــي / لإيــرادات المأكولات والمشروبات	$ 44	$ 41	$ 38	$ 252	$ 241	$ 234
إجمالي إيرادات الفندق	$ 161	$ 159	$148	$ 1020	$ 975	$ 950
ربح الغرف	$66	$ 67	$ 63	$ 439	$ 416	$ 406
ربح التليفون	1	1	1	6	6	6
ربح محل الهدايا	2	2	2	11	10	10
ربح متنوع	3	3	3	18	18	18
ربح المطاعم	2	2	2	12	12	11
ربح المشروبات	2	2	2	12	12	12
ربح الحفلات	8	7	6	53	49	47
إجمالي أرباح الأغذية والمشروبات	$ 12	$ 11	$ 10	$ 77	$ 73	$ 70
إجمالي أرباح الفندق	$ 84	$ 84	$79	$ 551	$ 523	$ 510

5/2/2 مراكز المصروف Expense Centers

تمثل مراكز المصروف الأقسام الخدمية والاستشارية في الفندق ، ويمكن أن يطلق عليها أيضا بالاستقطاعات من الإيـــرادات Deductions From Income ، وتلك المراكز لا تنتج أي إيرادات أو أرباح ، وتتضمن موازناتها فقط المصروفات وذلك هو سبب إطلاق مراكز المصروفات عليها . فهـــي لـــديها فقـــط إجمـــالي مصروفات للقسم في قائمة الأربـــاح والخـــسائر الموحـــدة . تتـــضمن إجمـــالي المصروفات هذه مصروفات الأجور ومصروفات المزايا ، والمصروفات التشغيلية الأخرى لكل قسم خدمي استشاري . يمثل الشكل رقم (5/3) مثـــالا عـــن مراكـــز المصروف في قائمة الأرباح والخسائر الموحدة .

أن هناك ثلاثة من مراكز المصروف هـــذه تتأســـس علـــى التخصيـــصات Allocations وتتمثل في الحوادث Accidents والتدريب والمبيعـــات والتـــسويق المشترك ، ويعني التخصيص تحميل مجموعة من المبيعات (سواء بالقيمة بالدولار أو بالنسبة المئوية) في تلك الأقسام كل شهر. بتلك التخصيـــصات حيـــث تـــذهب الأموال إلي حساب الشركة وتستخدم لتغطية الشركة أو البرامج المشتركة ، ففـــي قسم الحوادث تكون للشركة سياسة تأمينية تغطي كافة الفنادق .

أن سياسة التخصيص تحمل كل فندق بمقدار ملائم لتغطية أقساط ومصروفات حوادث العاملين والنزلاء للفندق . إن تخصيص التدريب يقوم علي دفع المال عن طريق قسم التدريب بالشركة التي توفر التدريب لكافة الفنادق . أمـــا تخـــصيص المبيعات والتسويق المشترك فيقوم علي جمع الأموال من كل فندق والتي تستخدم علي مستوي الشركة لسداد الدعاية المشتركة والحملات الإعلانية .

إن باقي مراكز المصروف تتضمن مصروفات الأجور والمزايا والمصروفات التشغيلية الخاصة بالقسم . كما أن هناك عضو اللجنة التنفيذية الذي يرأس كل قسم

شكل رقم (5/3)

نموذج مراكز المصروف لقائمة الأرباح والخسائر الموحدة

فندق ــــــــ

قائمة الأرباح والخسائر المدمجة

في 2005/12/31

القيمة بالآلف الدولارات

	الفترة الحالية			السنة حتي تاريخه		
	فعلي	موازنة	السنة السابقة	فعلي	موازنة	السنة السابقة
مصروفات إدارية وعمومية	$12	$ 12	$ 11	$ 71	$72	$ 71
الحرارة والضوء والقوة	7	7	6	43	42	40
الإصلاحات والصيانة	15	15	15	92	90	88
مصروفات الحوادث	4	4	4	25	25	24
مصروف التدريب	2	2	2	12	12	12
مصروف البيع والتسويق	15	14	13	90	85	83
المبيعات والتسويق المشترك	6	6	6	70	68	66
إجمالي مراكز المصروف	$ 61	$ 60	$ 57	$ 403	$ 394	$ 384

والمسئول عن إدارة كافة مصروفات القسم والتأكد من أنها منتجة وفي حدود الموازنة المقررة .

5/2/3 المصروفات الثابتة أو عوامل الاستثمار
Fixed Expenses or Investment Factors

إن المجموعة الأخيرة للمصروف في قائمة الأرباح والخسائر المدمجة تتمثل في المصروفات الثابتة التي تعرف أيضا بعوامل الاستثمار أو المصروفات الإضافية **Overhead Expenses** . وتعتبر تلك المصروفات ثابتة وبوجه عام لن تتأثر بمستويات حجم أو نشاط الفندق ، وهي تمثل نتيجة العقود أو قروض البنوك والأتعاب وبعض الضرائب وسياسات التأمين ، وغالبا ما يتم تحديد تلك التكاليف في كامل السنة أو تنتشر خلال كل شهر بقيم متساوية ، وكأمثلة عن تلك الحسابات الثابتة مصروفات التأجير ، وقروض البنوك وتكاليف التأمين والتراخيص والأتعاب بالإضافة إلي الإهلاك ، إن إدارة الفندق لها قدره ضئيلة للرقابة علي تلك المصروفات، ويتم تحديدها مسبقا، ويتعين دفعها خارج نطاق إيرادات الفندق بغض النظر عما إذا كان الفندق لديه شهر جيد أو سنه جيدة أو شهر سئ أو سنة سيئة .

ويمكن أن تكون قيمة تلك المصروفات الثابتة ضخمة ومن الصعب دفعها إلا إذا كان الفندق يتم تشغيلة عند مستوي مرتفع ، وأثناء الشهور البطيئة أو المواسم المنخفضة فإن تلك القيم تظل ثابتة كما هي ، وما يزال يتعين سدادها ، ولا شك أن تلك الأوقات تعتبر صعبة بالنسبة للفندق ، ومع ذلك فعندما ما يكون مستوي تشغيل الفندق مرتفعا وتكون الإيرادات والأرباح في تزايد فإن تلك المصروفات ستظل ثابتة ولن تتزايد ، وكذلك فعندما يتم تشغيل الفندق بشكل أفضل فإن تلك المصروفات الثابتة يتم دفعها بسهولة وسوف تؤدي إلي أرباح أكبر ، أما عندما لا يتم تشغيل الفندق بشكل جيد ستكون هناك أموال أقل متاحة لسداد المصروفات الثابتة ولذلك فهي تأكل الأرباح .

5/2/4 مستويات ربح الفندق Hotel Profit Levels

هناك مستويات عديدة للأرباح في الفندق ، حيث يقوم كل مستوي بقياس جانب محدد من أداء الفندق. أن كل عضو باللجنة التنفيذية يعتبر مسئولا عن أقسام محددة وأداء مقرر . أن مصطلحات الربح تتغير من شركة إلي شركة أخري ولكن مفاهيم ومعادلات الربح تبقي كما هي دون تغيير ، ولذلك يتعين مناقشة أرباح القسم وإجمالي أرباح القسم والربح الداخلي وصافي الربح الداخلي والربح قبل وبعد الضرائب .

A- أرباح القسم Department Profits

إن المعادلة الخاص بأرباح القسم تتمثل في الإيرادات مطروحا منها المصروفات ، حيث يمثل الفرق في الربح ، أن قائمة الأرباح والخسائر الموحدة تتضمن الإيرادات والأرباح لكل قسم تشغيلي . حيث يعتبر المدير المقيم أو مدير عمليات الغرف هو المسئول عن ربح قسم الغرف ، كما يعتبر مدير الأغذية والمشروبات هو المسئول عن ربح قسم المطاعم والأغذية والمشروبات والحفلات، ويمكن لعضو اللجنة التنفيذية بالارتباط بإدارته والعاملين لديه بنظام الساعة أن يقوم بالرقابة والتحكم في كافة الإيرادات والمصروفات الخاصة بالأقسام .

B- إجمالي أرباح القسم Total Department Profits

إن المعادلة الخاصة بإجمالي أرباح القسم تقوم علي إضافة وجمع أرباح القسم لكل قسم تشغيلي في الفندق . حيث تحدد قيمة إجمالي أرباح القسم إجمالي قيم الربح بالدولار المنتجة عن طريق مراكز الربح، كما أنها تقيس الأداء الإداري لمدير الغرف ومدير الأغذية والمشروبات في تعظيم أرباح أقسامهم . إن إجمالي أرباح القسم تمثل المقدار النقدي بالدولار المتاح لسداد كافة المصروفات الأخرى للفندق .

C- الربح الداخلي House Profit

يطلق علي الربح الداخلي أيضا مجمل ربح التشغيل Gross Operating Profit . وتتمثل معادلة الربح الداخلي في إجمالي ربح القسم مطروحا منه إجمالي تكاليف مركز المصروف التكاليف الأخرى الخاصة بالمراكز الخدمية الاستشارية لدعم الأقسام التشغيلية في تقديم المنتجات والخدمات للنزلاء ، أن عضو اللجنة التنفيذية يعتبر أيضا مسئولا عن كل مركز مصروفات ويتوقع أن يقوم بالرقابة علي التكاليف وتحقيق معايير الإنتاجية والموازنة الخاصة بقسمة ، ويتعين الإشارة إلي الشكل رقم (4/1) في الفصل الرابع الذي يشير إلى الخريطة التنظيمية للفندق ذو الخدمة الكاملة والأقسام المحددة في قسم مراكز المصروف لذلك الفصل لتبين الأقسام التي تشكل مراكز المصروف ولتحديد عضو اللجنة التنفيذية المسئول عن الرقابة علي مصروف ذلك القسم .

إن الربح الداخلي يعتبر مقياسا هاما للربح حيث أنه يحدد قدرة إدارة الفندق علي تعظيم الإيرادات والرقابة علي المصروفات بالإضافة إلي تعظيم الأرباح ، كما أنه يعتبر مقياس ربح الفندق يستخدم لحساب حوافز الإدارة حيث يكون للمديرين من المقدرة علي التأكيد والرقابة علي الإجراءات والأنشطة الخاصة بتعظيم الأرباح وتدنية والرقابة علي المصروفات . أن الربح الداخلي يحدد الربح أو المقدار النقدي الذي يكون مسئول عنه عمليات الفندق، ويقوم المدير العام بسداد التكاليف الثابتة للفندق من تلك الأرباح .

صافي الربح الداخلي Net House Profit

ويطلق علية إجمالي ربح التشغيل المعدل Adjusted Gross Operating Profit ، وتمثل المعادلة الخاصة بصافي الربح الداخلي في قيمة الربح الداخلي مطروحا منه المصروفات الثابتة ، وهو يمثل قيمة الربح الذي يظل باقيا بعد

اعتراف الفندق بكافة الإيرادات وسداد كافة المصروفات التشغيلية والمصروفات الثابتة ، فهو يمثل مقدار الربح الذي أنتجه الفندق والذي يعتبر متاحا لسداد كافة الضرائب واجبة السداد، والذي يتم تقسيمه بين مالك الفندق ومديري الفندق تأسيسا علي عقود الإدارة . أن المحاسبة عن الملكية تعتبر هامة حيث أنها تحدد أي المصروفات الثابتة وحسابات الاحتياطي والضرائب التي سوف يتم سدادها عن طريق المالك أو شركة الإدارة أو أي مستثمرين آخرين أو أي منشأة أعمال لديها مصلحة في الفندق . يمثل الشكل رقم (5/4) قائمة أرباح وخسائر موحدة من خلال صافي ربح التشغيل .

الأرباح قبل وبعد الضرائب Profits before and after taxes

أن الضرائب هي المصروف الأخير الذي يتعين علي الفندق سداده ، أن مصطلح الربح قبل الضرائب يشير إلي الربح النهائي السنوي الذي تم إقراره والاعتراف به بعد أن تتم المحاسبة عن كافة الإيرادات والمصروفات ، ويتضمن ذلك سداد ضرائب تشغيلية عديدة وضرائب المبيعات .

إن المصروف الأخير يمثل ضرائب الدخل (أو ضرائب الشركات) . إن الربح قبل الضرائب يمثل مقدار الربح الذي يخضع إلي ضرائب الشركات ، ويتم حساب ضرائب الشركات وسدادها ويطلق علي صافي الربح الباقي بمصطلح الربح بعد الضرائب ، وهو يمثل مقدار الربح النهائي الذي يتم تقسيمه بين الملاك وشركات الإدارة المرتبطة بتشغيل الفندق .

5/3 نماذج قائمة حساب الأرباح والخسائر الموحد

Formats for a consolidated P &L

يوضح الشكل رقم (5/5) والشكل رقم (5/6) نموذجين لقائمة الأرباح والخسائر الموحدة والتي تستخدم عن طريق فنادق شركة **Marriott** ، حيث تم تنظيم قائمة

شكل رقم (5/4)

قائمة الأرباح والخسائر الموحدة

القيمة بالآلف الدولارات

	الفترة الحالية			السنة حتي تاريخه		
	فعلي	موازنة	السنة السابقة	فعلي	موازنة	السنة السابقة
إيراد الغرف	$100	$ 102	$ 95	$ 675	$ 640	$ 625
إيرادات التليفون	6	6	5	34	35	34
إيرادات محل الهدايا	8	7	7	41	41	39
إيرادات متنوعة	3	3	3	18	18	18
إيرادات المطاعم	15	15	14	73	71	70
إيرادات المشروبات	6	6	6	29	30	29
إيرادات الحفلات	23	20	18	150	140	135
المجموع الجزئي / إيرادات المأكولات والمشروبات	$ 44	$ 41	$ 38	$ 252	$ 241	$ 234
إجمالي إيرادات الفندق	$ 161	$ 159	$148	$ 1020	$ 975	$ 950
ربح الغرف	$66	$ 67	$ 63	$ 439	$ 416	$ 406
ربح التليفون	1	1	1	6	6	6
ربح محل الهدايا	2	2	2	11	10	10
ربح متنوع	3	3	3	18	18	18
ربح المطاعم	2	2	2	12	12	11
ربح المشروبات	2	2	2	12	12	12
ربح الحفلات	8	7	6	53	49	47
إجمالي أرباح الأغذية والمشروبات	$ 12	$ 11	$ 10	$ 77	$ 73	$ 70
إجمالي أرباح القسم بالفندق	$ 84	$ 84	$79	$ 551	$ 523	$ 510
مصروفات إدارية وعمومية	$12	$ 12	$ 11	$ 71	$72	$ 71
الحرارة والضوء والقوة	7	7	6	43	42	40
الإصلاحات والصيانة	15	15	15	62	60	58
مصروفات الحوادث	4	4	4	25	25	24
مصروف التدريب	2	2	2	12	12	12
مصروف البيع والتسويق	15	14	13	90	85	83
المبيعات والتسويق المشترك	3	3	3	19	19	13
إجمالي مراكز المصروف	$ 53	$ 52	$ 49	$ 322	$ 315	$ 306
الربح الداخلي	$ 31	$ 32	$ 30	$ 229	$ 208	$ 204
المصروفات الثابتة	20	20	20	120	120	120
صافي الربح الداخلي	$ 11	$ 12	$ 10	$ 109	$ 88	$ 84

شكل رقم (5/5)

النموذج الأول لحساب الأرباح والخسائر الموحد

فندق Marriott

	الفترة الحالية أو الشهر الحالي			الفترة بداية من السنة حتى تاريخه		
	فعلي	موازنة	السنة السابقة	فعلي	موازنة	السنة السابقة
	بالدولار والنسبة المئوية			بالدولار والنسبة المئوية		
الإيراد						
الغرف						
التليفون						
محل الهدايا						
المطاعم						
اللونج						
الحفلات						
إجمالي الأغذية والمشروبات						
إيرادات أخري						
إجمالي الإيرادات						
أرباح القسم						
الغرف						
التليفون						
محل الهدايا						
المطاعم						
اللونج						
الحفلات						
إجمالي الأغذية والمشروبات						
إيرادات أخري						
إجمالي أرباح القسم						
مراكز المصروفات						
مصروفات عمومية وإدارية						
خصومات بطاقات ائتمان أو عمولات						
حرارة وضوء وقوة محركة						
تدريب						
حوادث						
مبيعات						
دعاية محلية						
دعاية قومية						
مصروفات مبيعات قومية						
إجمالي مراكز المصروف						
الربح الداخلي						
عوامل الاستثمار أو المصروفات الثابتة						
هامش الربح أو صافي ربح التشغيل						
الضرائب						
الربح بعد الضرائب						

شكل رقم (5/6)

النموذج الثاني لحساب الأرباح والخسائر الموحد

فندق OMNI

السنه حتي تاريخه				الفترة الحالية		
فعلي	موازنة	السنة السابقة		فعلي	موازنة	السنة السابقة
بالدولار والنسبة المئوية				بالدولار والنسبة المئوية		
			اجمالي غرف الفندق			
			إجمالي الغرف المشغولة			
			النسبة المئوية لأشغال الإيراد			
			متوسط معدل الغرفة			
			الإيراد لكل غرفة REVPAR			
			مجمل إيرادات التشغيل			
			ايراد الغرف			
			ايراد الأغذية			
			ايراد المشروبات			
			إجمالي إيراد الأغذية والمشروبات			
			ايراد التليفون			
			ايرادات أخري			
			إجمالي مجمل إيرادات التشغيل			
			أرباح القسم			
			قسم الغرف			
			قسم المأكولات			
			قسم المشروبات			
			إجمالي ربح قسم الأغذية والمشروبات			
			قسم التليفون			
			أقسام أخري			
			أرباح القسم			
			مصروفات إدارية وعمومية			
			أتعاب الإدارة			
			الدعاية والإعلان			
			الإصلاحات والصيانة			
			الضوء والحرارة والقوة المحركة			
			إجمالي الاستقطاعات من الدخل			
			مجمل ربح التشغيل			
			المصروفات الثابتة			
			الأرباح قبل الفوائد والضرائب والإهلاك			
			مجمل ربح التشغيل			
			المصروفات الثابتة			
			الأرباح قبل الفوائد والضرائب والأهلاك			

شكل رقم (5/7)

النموذج الثالث لحساب الأرباح والخسائر المفندق

فندقFour Seasons

السنة حتي تاريخه							الشهر					
السنة السابقة		موازنة		فعلي			السنة السابقة		موازنة		فعلي	
%	$	%	$	%	$		%	$	%	$	%	$
						النسبة المنوية للإشغال						
						إجمالي متوسط المعدل						
						الإيراد لكل غرفة REVPAR						
						إجمالي إيرادات الغرف						
						إجمالي إيرادات المأكولات						
						إجمالي إيرادات المشروبات						
						إجمالي إيرادات الأغذية والمشروبات						
						إجمالي إيرادات التليفون						
						إجمالي إيرادات الأقسام الأخرى						
						مجمل إيراد التشغيل						
						صافي ربح الغرف						
						صافي ربح الأغذية والمشروبات						
						صافي ربح التليفون						
						إجمالي أرباح الأقسام الأخرى						
						إجمالي أرباح القسم						
						إجمالي مصروفات عمومية وإدارية للقسم						
						إجمالي مصروفات الحوادث للقسم						
						إجمالي مصروفات الإصلاح والصيانة للقسم						
						إجمالي الحرارة والضوء والقوة للقسم						
						إجمالي الاستقطاعات						
						مجمل ربح التشغيل						
						الضرائب والتأمين						
						الأرباح قبل الضرائب						
						أتعاب الإدارة						
						أتعاب إدارة أخري						
						أتعاب حوافز						
						صافي ربح التشغيل						
						مصروفات الإيجار						
						الإهلاك						
						مصروفات أخري						
						المكاسب والخسائر						
						ضرائب الدخل						
						صافي الربح						

شكل رقم (5/8)

النموذج الثالث لحساب الأرباح والخسائر للفندق

فندق Four Seasons

نشاط السنة حتي تاريخه					النشاط الشهري		
لكل ضيف	السنة السابقة بالدولار	لكل ضيف	السنة الحالية بالدولار		الشهر الحالي	الشهر السابق الأول	الشهر الثاني السابق
				إجمالي الضيوف			
				الغذاء			
				العشاء Take - Out			
				مبيعات الغذاء			
				مبيعات العشاء			
				مبيعات Take- Out			
				إجمالي مبيعات الأغذية			
				إجمالي مبيعات المشروبات			
				الإجمالي المضاف علي المبيعات			
				إجمالي المبيعات			
				تكلفة الأغذية			
				تكلفة بخلاف الأغذية			
				تكلفة المشروبات			
				تكلفة أخري			
				إجمالي تكلفة المبيعات			
				تكلفة الأجور بالساعة			
				تكلفة إدارية			
				تكلفة المزايا			
				إجمالي تكلفة الأجور			
				مصروفات متغيرة			
				مصروفات إدارية			
				مصروفات المنافع			
				مصروفات أخري			
				إجمالي المصروفات التي يمكن إدارتها			
				مصروفات التسهيلات			
				مصروفات التسويق			
				إجمالي أرباح المطعم / صافي الدخل			

حساب الأرباح والخسائر بحيث تعرض المعلومات المالية في أسلوب منطقي واضح ، بصفة عامة هناك ثلاثة أقسام مستقلة تكون نموذج حساب الأرباح والخسائر هي :-

5/3/1 العنوان

يعتبر العنوان قسما أساسيا ، كما أنه يمثل جزءا هاما لأي قائمة مالية حيث يعطي للقارئ معلومات محددة عن القائمة المالية التي بموجبها سوف يعرف القارئ ما الذي تمثله الأرقام المتضمنة ، ويتضمن العنوان المعلومات التالية :-

1- اسم الفندق أو المطعم .

2- نوع القائمة المالية .

3- الفترة الزمنية التي تغطيها القائمة المالية .

تمثل المعلومات المالية من الشكل رقم (5/5) حتى الشكل رقم (5/8) قائمة الأرباح والخسائر الموحدة لأحد الفنادق في 31 ديسمبر 2005 .

5/3/2 العناوين الأفقية Horizontal Headings

إن تلك العناوين تشير إلي كيف يتم ترتيب المعلومات المالية وتنظيمها طبقا للفترات الزمنية ونوع المعلومات المالية محل التقرير . أن العناوين الأفقية تتضمن المعلومات التالية :-

1- المعلومات المالية الخاصة بالفترة المحاسبية الحالية أو الشهر الحالي .

2- المعلومات المالية للسنة حتي تاريخه والتي تجمع المعلومات المالية الخاصة بكافة الفترات المحاسبية أو الشهور حتي التاريخ الحالي .

3- الأرقام الفعلية وأرقام الموازنة وأرقام السنة السابقة الخاصة بالفترة المحاسبية أو الشهر الجاري .

4- الأرقام الفعلية للسنة حتي تاريخه ، وأرقام الموازنة للسنة حتي تاريخه ، وأرقام السنة السابقة حتي تاريخه .

5- أعمدة بالقيم بالدولارات والنسب المئوية الخاصة بكل الأنواع السابقة .

أن تلك العناوين الأفقية ترتب وتنظم المعلومات المالية بحيث يمكن قراءتها منطقيا وبوضوح .

5/3/3 العناوين الرأسية Vertical Headings

أن تلك العناوين توفر أسماء الحسابات أو الأقسام التي سوف يتم تنظيم الأرقام داخلها والتقرير عنها . تتضمن العناوين الرأسية ما يلي :-

1- مراكز الإيراد الخاصة بالإيرادات التشغيلية للقسم ، ويتضمن ذلك الإيرادات الخاصة بالأقسام الفردية علي سبيل المثال الغرف والأغذية والمشروبات وإجمالي الإيرادات لكافة الأقسام في الفندق .

2- مراكز الربح الخاصة بأرباح قسم التشغيل ، ويتضمن ذلك الأرباح الخاصة بالأقسام الفردية علي سبيل المثال الغرف والأغذية والمشروبات وإجمالي الأرباح الخاصة بكافة الأقسام في الفندق .

3- مراكز المصروف الخاصة بالأقسام الخدمية والاستشارية ، وتتضمن إجمالي مصروفات التشغيل الخاصة بكل قسم مركز مصروف وإجمالي كافة مراكز المصروف في الفندق .

4- المصروفات الثابتة التي تحدد تلك المصروفات التي لا تتغير من شهر إلي شهر آخر حيث أنها ثابتة ،ويمكن أن يطلق علي ذلك القسم أيضا بعوامل الاستثمار أو التكاليف الإضافية .

5- مستويات الربح التي تتضمن إجمالي أرباح الفندق ، الأرباح الداخلية ، صافي الأرباح الداخلية والأرباح قبل وبعد الضرائب .

5/3/4 أمثلة علي نماذج حساب الأرباح والخسائر الموحد
Examples of Consolidated P&L Formats

فيما يلي أمثلة علي نماذج أخري يمكن أن تستخدم لقوائم الأرباح والخسائر الموحدة وسوف يتم البدء بالنموذج الذي سيستخدم في هذا الفصل .

في النموذجين الثاني والثالث يلاحظ كيف تتحرك وتدور العناوين الأفقية ، إلا أنها توضح نفس المعلومات المالية الأساسية لنفس الفترات المالية ، في حين تتحرك العناوين الرأسية إلي مركز حساب الأرباح والخسائر ويكون لبعض منها نفس المصطلحات والبعض الأخر مصطلحات جديدة وجميعها تقيس مجالات محددة وأنواع معينة من النتائج المالية .

. ويلاحظ كيفية ترتيب العناوين الأفقية في النموذج التالي لحساب الأرباح والخسائر لأحد المطاعم، بحيث يتم إيضاح الفترات الزمنية للنتائج المالية . يركز ذلك النموذج علي الاتجاه الشهري الحالي للنتائج المالية عن طريق مقارنة الشهر الجاري بشهرين سابقين ، كما توضح تلك النتائج أيضا بعض المعلومات الخاصة بعدد النزلاء بالإضافة إلي المعلومات النقدية في القسم الخاص بالسنة حتي تاريخه ، مرة أخري تتحدد العناوين الرأسية في منتصف حساب الأرباح والخسائر لأغراض فصل نشاط الشهر الجاري عن نشاط السنة حتي تاريخه ، ويعتبر ذلك وسيلة مختلفة لعرض المعلومات المالية .

إن تلك الأمثلة الأربعة توضح كيف يمكن عرض النتائج المالية للمشروع في ظل نماذج مختلفة لحساب الأرباح والخسائر ، بحيث يمكن للقراء العلم بالأداء المالي للشركة . تحدد الشركة كيف ترغب في تنظيم المعلومات المالية في قائمة الأرباح والخسائر بحيث يمكن أن تستخدم المعلومات سواء كأداة إدارية أو لقياس الأداء المالي ، ويجب أن يكون مدير الفندق مرتاحا تجاه قراءة واستخدام قائمة الأرباح والخسائر الموحدة والتي يتم عرضها في أي نموذج أو أي شكل .

5/4 قوائم الأرباح والخسائر للقسم Department P&L Statements

توفر قوائم الأرباح والخسائر الموحدة معلومات ملخصة للعمليات المالية لأحد الفنادق متضمنة إجماليات القسم الخاصة بالإيرادات والأرباح والمصروفات، توفر قائمة الأرباح والخسائر للقسم معلومات تشغيلية تفصيلية للأقسام الفردية ، وهـي تمثل قائمة الأرباح والخسائر التي يستخدمها مديرو الفندق لقياس الأداء المـالي للإيرادات والأرباح والمصروفات وأيضا كاداه إدارية لمساعدتهم علـي تـشغيل أقسامهم بشكل أكثر كفاءة وإنتاجيه . بالإضافة إلي الإيرادات المسجلة في قائمـة الأرباح والخسائر للقسم هناك أربعة مجموعات رئيسية للمصروفات هـي تكلفـة المبيعات، الأجور، المزايا، ومصروفات التشغيل المباشرة أو نقابلة للتحكم فيهـا، وفيما يلي مناقشة تفصيلية لقائمة الأرباح والخسائر لقسم مركز الإيـراد وقائمـة الأرباح والخسائر لقسم مركز المصروف .

5/4/1 مراكز الإيراد Revenue Centers

إن قائمة الأرباح والخسائر للقسم الخاصة بمراكز الإيراد تتكون من الإيرادات، تكلفة المبيعات والأجور والمزايا ومصروفات التشغيل المباشرة وربح القسم، يوضح الشكل رقم (5/9) نموذج قائمة الأرباح والخسائر لأحد الأقسام، ويلاحظ أن العنوان العام والعناوين الأفقية هي نفسها كما سبق ، أما العنـاوين الرأسـية أو الحـسابات الخاصة بها فقط هي التي اختلفت . فداخل كل مجموعة مصروفات رئيسية توجـد كثير من الحسابات الفردية التي تجمع كافة المعلومات التشغيلية لـذلك المـصروف المحدد . علي سبيل المثال فإن الحسابات الفردية في ظل مجموعة الأجور تتضمن أجور إدارية وأجور بالساعات وأجور أخري ، ويمكن أن تتضمن الحسابات الفردية في مصروفات التشغيل المباشرة حسابات للأدوات الزجاجية والفضيات والبيضات

شكل رقم (5/9)
نموذج الأرباح والخسائر للقسم

فندق ـــــــ

أرباح وخسائر قسم المطعم

في 31 ديسمبر 2005

	الفترة الحالية			السنة حتي تاريخه		
	فعلي	موازنة	السنة السابقة	فعلي	موازنة	السنة السابقة
الإيرادات						
الإفطار						
الغذاء						
العشاء						
مبيعات العشاء						
إجمالي الإيرادات						
تكلفة الأغذية						
الأجور حسب الساعة						
أجور إدارية						
أجور أخري						
إجمالي تكلفة الأجور						
تكاليف علاجية						
أقساط التأمين						
مقابل الإجازات						
تأمين البطالة						
إجمالي تكلفة المزايا						
زجاج						
فضيات						
بياضات						
مواد ورقية						
مبيعات وتنشيط						
مصروفات عمومية						
إجمالي مصروفات التشغيل المباشرة						
إجمالي ربح قسم المطعم						

بالإضافة إلي الحسابات الأخرى . أثناء الشهر يتم تبويب كل مصروف تم تحمله أو تكويده علي حساب المصروف الملائم في كل قسم ، وفي نهاية الشهر يقوم قسم المحاسبة بتجميع وتسجيل والتقرير عن كافة المعلومات التشغيلية عن طريق الحساب ، وهي تتمثل في المعلومات المالية التي يتم تضمينها في كل إجمالي للحساب في حساب الأرباح والخسائر للقسم .

5/4/2 مراكز المصروف Expense Centers

إن قائمة الأرباح والخسائر للقسم الخاصة بمراكز المصروف تتكون من الأجور والمزايا ومصروفات التشغيل المباشرة وإجمالي مصروفات القسم، وحيث أنها لا تقوم ببيع منتج أو خدمة فلا توجد أي إيرادات أو تكلفة للمبيعات . أن كافة مجموعات المصروفات الأخرى هي نفسها كما في مراكز الإيراد ، وتتمثل مسئولية مراكز المصروف الرئيسية في إدارة المصروفات بكفاءة وان تبقي داخل حدود الموازنات أو التنبؤات المقررة .

5/4/3 المصروفات الثابتة Fixed Expenses

هناك قسم منفصل لتسجيل المصروفات الثابتة للفندق .حيث توجد مجموعة واحدة فقط وهي المصروفات الثابتة . وليس هناك أية إيرادات في تلك المجموعة ولا تكلفة للمبيعات أو الأجور أو المزايا. فقط توجد حسابات وحيدة هي التي توفر إجمالي المصروفات علي سبيل المثال مصروفات أعباء القروض ، ومدفوعات التأجير ، وتكاليف التأمين ومصروفات الإهلاك والتراخيص والأتعاب التي يتضمنها قسم المصروفات .

إن قائمة الأرباح والخسائر الفردية للقسم ترتبط بشكل مباشر بالخرائط التنظيمية التي تم عرضها في الفصل الرابع . حيث سيكون هناك مدير مخصص مسئول عن أرباح وخسائر القسم الفردي . علي سبيل المثال في فنادق المؤتمرات

أو المنتجعات السياحية فإن مدير الأغذية والمشروبات سوف يكون عليه المسئولية النهائية لكثير من المطاعم والبارات بالإضافة إلي أقسام الحفلات والمؤتمرات إلا انه سيكون هناك رئيس للقسم الذي يكون مسئولا مباشر عن كافة المطاعم ، وكأمثلة علي رؤساء تلك الأقسام :

مدير المأكولات	حساب الأرباح والخسائر لقسم الحفلات والمؤتمرات
مدير المطعم	حساب الأرباح والخسائر لقسم المطاعم
مدير خدمة الغرف	حساب الأرباح والخسائر لقسم خدمة الغرف
مدير المشروبات	حساب الأرباح والخسائر لقسم المشروبات
مدير المطبخ	حساب الأرباح والخسائر للمطبخ

إن مدير الأغذية والمشروبات سيتقابل مع كل شخص من رؤساء تلك الأقسام لفحص أعمالهم وتقديم المساعدة بأي طريقة إليهم .

هناك نوع أخير من الأقسام يتعين ذكره هو أقسام التخصيص ، تلك الأنواع من الأقسام لديها تكاليفها **Allocation Departments** ، التي يتم تخصيصها علي الأقسام التي تستخدم خدماتها . هناك مثالين علي أقسام الغرف والمطعم والحفلات بالإضافة إلي قسم كافتيريا العاملين التي يتم تخصيصها مرة أخرى علي حسابات وجبات العاملين في مجموعة المزايا لكل قسم .

الفصل السادس

الميزانية العمومية وقائمة التدفق النقدي

الفصل السادس

الميزانية العمومية وقائمة التدفق النقدى

The Balance Sheet and Statement Of Cash Flow

الاهداف التعليمية

1- حتى يصبح القارئ على معرفة بالقوائم المالية الاخرى التى يتم استخدامها لقياس الاداء المالي .

2- فهم استخدام الميزانية العمومية عن طريق مديري الفندق والمديرين الماليين.

3- فهم كيف تستخدم الميزانية العمومية مع قائمة الأرباح والخسائر في إدارة العمليات .

4- فهم الفرق بين تمويل الاستثمار (الرسملة) ورأس المال العامل .

5- فهم قائمة التدفق النقدي واستخداماتها .

6- فهم أهمية السيولة والربحية .

محتويات الفصل

6/1 مقدمة .

6/2 الميزانية العمومية أو قائمة الاصول والالتزامات .

6/2/1 - التعريف .

6/2/2 - رأس المال العامل .

6/2/3 - تمويل الاستثمار (الرسملة) .

6/3 العلاقة التشغيلية بين الميزانية العمومية وقائمة الأرباح والخسائر .

6/3/1 – العلاقة بين القوائم المالية .

6/3/2 – استخدام المديرين حسابات الميزانية في الأعمال اليومية .

6/3/3– الاختلافات وأوجه التشابه بين الميزانية العمومية وقائمة الأربـــاح والخسائر .

6/4 قائمة التدفق النقدي

6/4/1 – الغرض .

6/4/2 – التعريف والخصائص .

6/4/3 – التدفق النقدي و السيولة .

6/4/4 – تبويب التدفق النقدي .

6/4/5 – مصادر واستخدامات قائمة الأموال .

6/1 مقدمة للقوائم المالية Introduction to Financial Statements

بصفة عامة يهتم كل من المستثمرين والدائنين بوجه خاص بالتدفقات النقدية التي يتوقون استلامها ، وعلى سبيل المثال يهتم الدائنون بقدرة المنشآت التي قدموا لها القروض أو باعوا لها البضائع على الأجل على مقابلة التزاماتها ، بما في ذلك سداد الفائدة المستحقة لهم وعلى نحو مماثل ، يهتم المستثمرون بالقيمة السوقية لما يملكونه من أسهم ، كما يهتمون بالتوزيعات التي ستدفعها المنشأة طوال امتلاكهم للأسهم .

وتتمثل أهم الوسائل التي يقوم كل من المستثمرين والدائنين من خلالها بتقدير احتمال أن تتمكن المنشأة مفهومها من سداد هذه القيم في دراسة تحليل وفهم القوائم المالية للمنشأة ، وتعني كلمة قائمة **Statement** في مفهومها العام إعلام يتعلق بشئ محدد يعتقد من يقدمه بصحة ما تم الإشارة إليه فيه ، وبذلك تتمثل القوائم المالية **Financial Statement** إعلان يعتقد بصحته ، ويتم توصيله باستخدام القيم النقدية مثل الدولار ، وعندما يعد المحاسبون القوائم المالية ، فإنهم يصفون خصائص المنشأة وفقا للنواحي المالية والتي يعتقدون أنها تعبر بعدالة عن أنشطة المنشأة المالية .

ويعد الزمن عاملا هاما عند إعداد وفهم القوائم المالية للمنشأة ، فقد تغطي القوائم فترة زمنية قصيرة مثل أسبوع أو فترة أطول مثل العام ، وتعبر القوائم المالية السنوية للشركات عن القوائم المالية المعدة لفترة زمنية مدتها عام ، ويطلق على القوائم المالية التي تعد عن فترات زمنية تقل عن عام (على سبيل المثال ، عن ثلاثة أشهر أو عن شهر) القوائم المالية الفترية **Interim Financial Statements** ، بصفة عامة هناك ثلاثة قوائم مالية يتم الاهتمام بها هي :

أ – قائمة المركز المالي **Statement of Financial Statements** (من المتعارف عليه أن يطلق عليها الميزانية **Balance Sheet**) .

2 – قائمة الدخل **Income Statement** (ومن المتعارف عليها أن تسمي قائمة الأرباح والخسائر **P&L Statement**) .

3 – قائمة التدفقات النقدية **Statement of Cash Flows** .

ويصف أسم كل قائمة من القوائم المالية الثلاث مضمون المعلومات بكل قائمة، وعلى سبيل المثال ، تعد قائمة المركز المالي (الميزانية) قائمة مالية تصف مركز المنشأة في تاريخ محدد ، وتوصف هذه القائمة أحيانا على أنها لقطة فوتوغرافية للمنشأة وفقا للقيم النقدية (أي ما هو شكل المنشأة بتاريخ محدد) .

وكلما استمرت "منشأة بالعمل ، تنشأ العمليات التي ينتج عنها الإيرادات وتتحمل المصروفات التي تعد جانبا ضروريا لاكتساب الإيرادات ، وتعد قائمة الدخل قائمة نشاط توضح كل من الإيرادات والمصروفات عن فترة زمنية محددة، وتتمثل الإيرادات في العمليات المالية التي تقوم بها المنشأة فعلا ، وينتج عنها تدفقات نقدية موجبة أو التي يتوقع لها ذلك في المستقبل القريب ، أي العمليات التي سيتم بناء على حدوثها تدفق النقدية إلى داخل المنشأة ، وعلى سبيل المثال تبيع المنشأة منتجا مبلغ 150 دولار ، وسينتج عن عملية الإيراد هذه تدفق نقدي فوري موجب إلى المنشأة في حالة استلام النقدية أو تدفق نقدي مستقبلي إذا تم البيع ، وتتسم المصروفات بالعكس حيث سينتج عنها تدفق نقدي فوري إلى خارج المنشأة (في حالة العمليات النقدية) أو تدفق نقدي مستقبلي إلى خارج المنشأة (حالة العمليات على الأجل) ، وعلى سبيل المثال ، إذا كان هناك مصروفا مقداره 100 دولار بالمنشأة وتم سداده فورا ، سيحدث تدفق نقدي إلى خارج المنشأة ، أما إذا تم تأخير السداد لتاريخ ما في المستقبل ، ستمثل العملية تدفقا نقديا مستقبليا إلى خارج المنشأة ، وبالتالي ينتج عن الإيرادات تدفقات نقدية موجبة– سواء في الماضي أو الحاضر أو المستقبل ، بينما ينتج عن المصروفات تدفقات نقدية سالبة

– سواء في الماضي أو الحاضر أو المستقبل ، وتعبر الصفات الموجبة والسالبة عن الاتجاه المؤثر في النقدية ، ويعبر المصطلح صافي الدخل **net income** (أو صافي الخسارة **net loss**) عن الفرق بين الإيرادات والمصروفات لفترة من الزمن .

وتعد قائمة التدفقات النقدية قائمة هامة بشكل خاص لفهم المنشأة لأغراض قرارات الائتمان والاستثمار .

وكما يتضح من أسمها ، تصف قائمة التدفقات النقية كيف تتغير قيمة النقدية في فترة محددة – النقدية التي يتم الحصول عليها من الإيرادات والعمليات الأخرى وأيضا النقدية التي يتم سدادها في مصروفات معينة وباقي عمليات الحيازة خلال الفترة ، وبينما يهتم كل من المستثمرين الدائنين بالتدفقات النقدية من خلال رؤية خاصة ، وليس لأهميتها للمنشأة – تعد المعلومات عن نشاط النقدية بالمنشأة أمر هاما للمستثمرين والدائنين .

بصفة عامة هناك ثلاثة قوائم مالية ذات قيمة كبيرة في قياس العمليات والأداء المالي للفنادق هي :

1 – قائمة الأرباح والخسائر

2 – الميزانية العمومية أو قائمة الأصول والالتزامات

3 – قائمة التدفق النقدي

وقد سبق مناقشة قائمة الأرباح والخسائر في الفصل الخامس ، ومن ثم فهذا الفصل مخصص لمناقشة الميزانية العمومية وقائمة التدفق النقدي .

وبينما يتم استخدام قائمة الأرباح والخسائر بصفة رئيسية عن طريق مديري الفندق كأداة إدارية وكمقياس للأداء المالي ، فإن الميزانية العمومية وقائمة التدفق النقدي يتم استخدامها أيضا عن طريق الملاك والمصرفيين والمؤسسات الخارجية الأخرى أو الوكالات التي لها مصلحة مالية في المشروع حيث ترغب في فهم

جوانب القوة المالية واستقرار المشروع الذي سوف تتيح للمشروع أن تشتغل بنجاح وبربحية خلال الزمن أن قائمة الأرباح والخسائر تقيس الأداء المالي أما الميزانية العمومية وقائمة التدفق النقدي فهما يقيسان قدرة المشروع على البقاء وإنتاج أعمال ذات ربحية ، كما أنهما يحددان ما هي الموارد التي تكون لدى المشروع ، وكيف يتم استخدامها بفعالية ، وهل هي تكفي من أجل الاحتفاظ بعمليات ذات ربحية مستمرة ؟

يناقش ذلك الفصل بالتفصيل الميزانية العمومية وقائمة التدفق النقدي وكيف يتم استخدامهما بصفة رئيسية لغياب الأداء المالي بالإضافة إلى كونهما أداة إدارية ، إن مديري الفنادق يجب أن يكون لديهم فهم أساسي لتلك القوائم المالية للارتباط بمعرفة قوية وتفصيلية بقائمة الأرباح والخسائر ، تلك المعرفة تمكن المديرين من مناقشة الجوانب المالية لأعمالهم مع الإدارة العليا ولشرح المعرفة المالية والمهارات التي يتم عرضها في نموذج النجاح المهني السابق مناقشتها في الفصل الثاني .

6/2 الميزانية العمومية أو قائمة الأصول والالتزامات

The Balance Sheet or Asset and Liabilities Statement

أن هدف الميزانية العمومية يتمثل في قياس الحالة المالية والقيمة وصافى الثروة للمشروع ، ويشار إليها أيضا بقائمة الأصول والالتزامات ، ويتم إعداد الميزانية العمومية في نهاية كل شهر أو كل فترة محاسبية بالإضافة إلى نهاية السنة ، ويعتبر المدير المالي أو قسم المحاسبة بالشركة مسئولا عن إعداد الميزانية العمومية كل شهر والتأكد من أن الحسابات تعتبر دقيقة وفى حالة توازن .

6/2/1 التعريف Definition

تحتوي القوائم المالية الثلاث على معلومات هامة ، ولكن تحتوى كل قائمة على معلومات مختلفة ، ولهذا السبب ، من الضروري أن نفهم القوائم المالية

الثلاث والعلاقة بينها ، ويطلق أحيانا على كيفية الارتباط بينها تـرابط عناصـر المعلومات الماليـة **Articulation** .

وتتمثل نقطة البداية المنطقية فهم القوائم المالية في قائمة المركـز المـالي ، والتي يطلق عليها أيضا الميزانية ، ويتمثل الغرض من هذه القائمة فـي إثبـات مركز الشركة وفقا للقيم النقدية بتاريخ محدد .

وتعد كل منشأة قائمة للمركز المالي في نهاية العام ، وتعد العديد من المنشآت قائمة بنهاية كل شهر ، وتتكون القائمة من عرض لكل من الأصول والالتزامـات وحق الملكية للمنشأة ، ويعد التاريخ أمرا هاما ، حيث قد يتغير المركـز المـالي للمنشأة سريعا ، وتعد هذه القائمة أكثر نفعا في السنوات الأخيرة .

وباختصار يوجد عدد من الملامح للميزانية أولا ، يتم توصيل ثلاثة أشياء من خلال العنوان :

1 – أسم المنشأة .

2 – أسم القائمة المالية .

3 – التاريخ .

وتشمل القائمة أيضا ثلاثة أقسام متميزة : الأصول ، الالتزامات ، وحق الملكية .

يجب ملاحظة تساوى قيمة الأصول مع إجمالي الالتزامـات وحـق الملكيـة ، وتتواجد هذه العلاقة دائما – في الواقع يرجع السبب في إطلاق مـصطلح الميزانيـة على هذه القائمة المالية إلى هذا التساوي بين هذه الإجماليات .

مفهوم الوحدة The Concept of the Business Entity

تتطلب المبادئ المحاسبية المتعارف عليها أن تصف القوائم الماليـة الجوانب الخاصة لمنشـأة ما (وحدة اقتصادية) ويطلق على هذا المفهوم مبـدأ الوحـدة entity principle .

وتتمثل الوحدة في وحدة اقتصادية تتعامل في أنشطة أعمال قابلة للتعريف ، ووفقا للأغراض المحاسبية ينظر إلى الوحدة على أنها شخصية معنوية مستقلة عن الملاك .

الأصول Assets

تتمثل الأصول في الموارد الاقتصادية التي تمتلكها المنشأة وتتوقع أن ينتفع بها في العمليات التشغيلية المستقبلية ، وفي معظم الحالات ، تتمثل المنافع من العمليات التشغيلية المستقبلية في صورة تدفقات نقدية مستقبلية موجبة ، وقد تتحقق التدفقات النقدية المستقبلية الموجبة مباشرة من تحول الأصل إلى نقدية (تحصيل المستحقات) أو قد تتحقق على نحو على نحو غير مباشر نتيجة استخدام الأصل في تشغيل الأعمال لإيجاد أصل آخر ينتج تدفقات نقدية مستقبلية موجبة (يتم استخدام المباني والأراضي في تصنيع منتج يتم بيعه) وقد يكون للأصول وجود مادي ملموس مثل المباني ، والآلات أو مخزون البضائع ، ومن جانب آخر قد لا توجد بعض الأصول في صورة مادية أو ملموسة ، ولكن في صورة حقوق قانونية ، ومن أمثلة ذلك المبالغ المستحقة على العملاء ، الاستثمارات في السندات الحكومية ، والحقوق على براءات الاختراع .

وتتمثل أحد أهم المشكلات الأساسية – المثيرة للخلاف في نفس الوقت – في المحاسبة في تحديد القيم النقدية لأصول المنشأة ، وحاليا تتطلب المبادئ المحاسبية المتعارف عليها تقويم معظم الأصول بالميزانية بالتكلفة Cost بدلا من قيمتها الجارية .

مبدأ التكلفة The Cost Principle

تعد أصول مثل : الأراضي ، والمباني ، البضائع والأدوات أمثلة للعديد من الموارد الاقتصادية التي يتم استخدمها في إنتاج إيرادات للمنشأة ، وتتمثل وجهة النظر المحاسبية السائدة في أنه يجب تسجيل هذه الأصول بالتكلفة ، وعندما نقول أن الأصل الظاهر في الميزانية قد تم تقويمه بالتكلفة التاريخية Historical Cost ،

فأنه يقصد التكلفة الأصلية للأصل بالمنشأة ، وقد تختلف هذه القيمة علي نحو كبير عن القيمة السوقية الجارية للأصل .

افتراض الاستمرار The Going Concern Assumption

لماذا لا يغير المحاسبون قيم الأصول المسجلة حتى تتوافـق مـع التغيـرات بأسعار السوق لهذه الممتلكات ؟ يتمثل أحد الأسباب في أن الأصول مثل المبـاني والأراضي يتم استخدامها كمقر للمنشأة ويتم اقتناؤها للاستخدام وأنها ليست للبيع ، ففي الواقع لا يمكن بيع هذه الأصول بدون انقضاء المنشأة ، وبذلك يـتم إعـداد الميزانية بافتراض استمرار المنشأة في العمل .

مبدأ الموضوعية The Objectivity Principle

يتمثل السبب لآخر لاستخدام التكلفة بدلا من القيم السـوقية الجاريـة عنـد المحاسبة عن الأصول في وجود احتياج لأساس محدد وواقعي للتقويم ، ويمكـن تحديد تكلفة الأراضي والمباني ، والعديد من الأصول التي يتم شراؤها نقدا بشكل واضح ، ويستخدم المحاسبون مصطلح الموضوعية لوصف قيم الأصول على نحو واقعي يمكن التحقق منه بواسطة خبراء محايدين .

افتراض ثبات القيمة النقدية The Stable - Dollar Assumption

يتمثل أحد أوجه القصور في قياس الأصول وفقا للتكلفة التاريخية فـي عـدم الثبات الدائم لقيمة الوحدة النقدية ، ويستخدم التضخم **Inflation** لوصف الموقف الذي تنخفض فيه قيمة الوحدة النقدية ، أي سيتم من خلال النقود شراء حجم أقـل عن ما سبق ، وبالعكس يحدث الانكماش **Deflation** من جانب آخر عندما تتزايد قيمة الوحدة النقدية ، أي يمكن شراء حجم أكبر عن ما سبق .

الالتزامات Liabilities

الالتزامات هي الديون ، وهي تمثل تدفقات نقدية مستقبلية سالبة للمنشأة ، ويطلق على من منح الدين (سواء فرد أو منشأة) لقب الدائن **Creditor** .

وتوجد التزامات في كافة المنشآت ، وحتى بالمنشآت الأكبر والأكثر نجاحا ، وعادة ما تشتري بضائع ومستلزمات وخدمات على الحساب ، وتسمي الالتزامات التي تنشأ عن هذه المشتريات الدائنون **Accounts payable** ، و يفترض العديد من المنشآت الأموال لتمويل عمليات التوسع أو لشراء أصول بتكلفة عالية ، وعند الحصول على قرض ، عادة ما يوقع المقترض على نموذج رسمي يسمى أوراق الدفع **Note payable** ، وتعد أوراق الدفع تعهدا كتابيا بإعادة سداد قيمة القرض في تاريخ محدد وعادة ما يتطلب الأمر سداد فائدة أيضا .

وعلى عكس أوراق الدفع ، لا يتضمن مصطلح " الدائنون" وجود أية تعهدات كتابية ، وعادة ما لا توجد فائدة ، وبالتالي تعد أوراق الدفع صورة أكثر رسمية .

وعندما يتواجد كل من أوراق الدفع والدائنون بالمنشأة ، يتم إدراج نوعي الالتزامات على نحو منفصل بالميزانية ، ويتم إدراج الالتزامات بالترتيب الذي يتوقع أن يتم فيه سدادها ، ويمكن دمج الالتزامات المتشابهة لتجنب وجود قد غير ضروري من التفصيل بالقائمة المالية .

وعلى سبيل المثال ، إذا كان بالمنشأة عدد من المصروفات المستحقة في نهاية العام (على سبيل المثال : الأجور ، الفائدة ، الضرائب) يمكن دمجها في عنصر واحد يسمى مصروفات مستحقة **accrued expenses** ، ويستخدم هذا المصطلح المحاسب لتوصيل معني مؤداه أنه تم تأجيل سداد مصروفات معينة .

تقيس الميزانية العمومية حالة أو صافى ثروة المشروع في تاريخ محدد في لحظة من الزمن ، توضح الميزانية العمومية القيم أو الأرصدة الخاصة بكل

حساب في تاريخ محدد ، وقد يطلق عليها أيضا قائمة الأصول والالتزامات حيث أنها توضح الأرصدة في كل من حسابات الأصول والالتزامات ، وهـي يطلـق عليها بالميزانية العمومية حيث أن ما توضحه مرة أخرى رصيد كل الحسابات في زمن محدد ، يوضح الشكل رقم (6/1) مثالا عن الميزانية العمومية لأحد الفنادق.

تقيس الميزانية العمومية قيمة أو ثروة المشروع ، وتتمثل الخصائص الرئيسية للميزانية العمومية فى الاتى :

1- أنها تقيس قيمة أو ثروة الشركة في نقطة محددة من الزمن ، على سبيل المثال قد يتم إعداد الميزانية العمومية في نهاية السنة (في 31 ديـسمبر) ، فهـي تمثل صورة أو لقطة لأرصدة الحساب في تلك النقطة المحددة من الزمن ، والتي تحدد ما الذي تمتلكه الشركة (الأصول) وما الذي يستحق عليهـا (الالتزامـات)، وكيف تم امتلاكها (حقوق الملكية) .

2- تصنف معادلة الحساب الأساسية الميزانية العمومية ، وتتمثل تلك المعادلة في التالي :

الاصول = الالتزامات + حقوق الملكية

3- تتكون الميزانية العمومية من حسابات يتم تبويبها كأصـول والتزامـات وحقوق الملكية .

4- يتم تقسيم تلك الحسابات إلى حسابات متداولة (حيث تـستحق التحـصيل أو السداد خلال مدة تقل عن سنة واحدة) والتي يشار إليها بالرسملة **Capitalization** .

5- كل حساب له رصيد افتتاحي ونشاط شهري ورصيد ختامي .

6- على خلاف قائمة الأرباح والخسائر لا يتوقع أن يقدم المديرون انتقادات لنشاط الميزانية العمومية شهريا ، حيث يتم إجراء ذلك عن طريق قسم المحاسبة .

7- يقوم مديروا المحاسبة بموازنة حسابات الميزانية العمومية شهريا .

8- يتم استخدام الحسابات المتداولة كرأس مال عامل فى تشغيل المشروع ، حيث يشير تعريف رأس المال العامل إلى أنها عبارة عن الاصول المتداولة ناقصا الالتزامات المتداولة .

9- يتم استخدام حسابات الالتزامات طويلة الأجل وحسابات حقوق الملكية في تمويل الاستثمارات Capitalization والتي توفر الأموال عند بداية المشروع وإعادته إلى الوضع السابق أو التوسع فيه .

ومن الأهمية بمكان للمديرين أن يفهموا الميزانية العمومية حيث أنهم يستخدمون حسابات الأصول المتداولة والالتزامات المتداولة (رأس المال العامل) في عمليات أقسامهم يوميا ، ويتوقع أن يقوم باستخدام أصول المشروع بكفاءة لتشغيله بربحية معينة، وفيما يلي التعريفات التي تصف حسابات الميزانية العمومية الهامة :

1- الاصول المتداولة Current Assets

وهى أصول عمرها أقل من سنة واحدة .

2- النقدية Cash

هى عبارة عن الاموال التى تتمثل فى حساب النقدية بالبنك أو النقدية المتاحة للاستخدام فى العمليات اليومية للمشروع ، ويمكن ان تكون فى صورة حساب وفورات أو حسابات شيكات .

3- حسابات المدينين Accounts Receivable

هي قيم بالجنيه (أو بالدولار) التي تمتلكها الشركة لتوفير المنتجات والخدمات للعملاء ولكنها لم يتم تحصيلها بعد ، تلك الحسابات يتم تحصيله خلال عملية مطالبة مباشرة ويتوقع أن يتم دفعها بوجه عام خلال 30 يوم ، أن بطاقات الائتمان والمطالبة المباشرة للشركات تمثل الجزئيين الرئيسين لحسابات المدينين ، وتمثل تلك الحسابات الأصول الأكثر سيولة بعد النقدية .

شكل رقم (6/1)

الميزانية العمومية

فندق شيراتون

فى 31 ديسمبر 2005

المبلغ	الالتزامات	المبلغ	الاصول
	الالتزامات		**الاصول**
	الالتزامات المتداولة		**الاصول المتداولة**
$60	حسابات الدائنين	$75	النقدية
40	الاجور المستحقة	40	حسابات المدينين
25	الضرائب المستحقة	90	المخزون
$125	**اجمالى الالتزامات المتداولة**	$205	**اجمالى الاصول المتداولة**
	الالتزامات طويلة الاجل		**الاصول طويلة الاجل**
$150	قروض البنوك	$125	العقارات
50	تسهيلات ائتمانية	200	المصنع
25	التزامات الاستثمار	150	الالات
0	التزامات اخرى طويلة الاجل	50	ناقص الاهلاك
$225	اجمالى الالتزامات طويلة الاجل	$525	اجمالى الاصول طويلة الاجل
$350	**اجمالى الالتزامات**	$730	**اجمالى الاصول**
	حقوق الملكية		
$200	رأس المال المدفوع		
100	اسهم رأس المال		
380	الارباح المحتجزة		
380	اجمالى حقوق الملكية		
$730	اجمالى الالتزامات وحقوق الملكية	$730	**اجمالى الاصول**

4- المخزون Inventories

هي المواد التي تقوم الشركة بشرائها ولم يتم استخدامها من اجل توفير المنتجات والخدمات لعملائها ، وكأمثلة على المخزون الهام في عمليات الفنـادق تتمثـل فـي مخزون الأغذية والمشروبات والزجاج والفـضيات والبياضـات ومـواد التنظيـف ومهمات النزلاء ، تقوم الشركة بشراء وسداد المخزون ، ولا يعتبر المخزون أصـلا سائلا تماما حيث انه يجب أن يتم تحويله أولا إلى منتج نهائي ، وبعد ذلك يتم بيعـه ، وبعد ذلك يتم تحصيل إيرادات بيعه وإيداعها في حساب النقدية .

5- المصروفات المدفوعة مقدما Prepaid Expenses

هى التزامات يقوم الفندق بدفعها مقدما وتحميلها علـى حـسابات الاربـاح والخسائر للقسم فى جدول زمنى محدد مسبقا شهريا على ستة شهور أو شهريا أو خلال سنه واحدة .

6- الأصول طويلة الأجل Long-Term Assets

هى الاصول التى يزيد استخدامها عن سنة واحدة .

7- العقارات Property

هى الاراضى التى يتم شرائها لتوفير المبانى لشراء المنتجات .

8- المبنى موقع المشروع Dlaut

هو الهيكل المادى أو المبانى التى ستمثل موقع اعمال المشروع ، فهى تمثـل المبنى الفعلى للفندق او المطعم .

9- المعدات Equipment

هي الآلات والأصول الأخرى التي تستخدم لإنتاج المنتج أو الخدمة ، علـى سبيل المثال معدات المطبخ وأثاث غرف النزلاء والتجهيزات وموائـد وكراسـي

المطعم والعربات وآلات الغسيل والتجفيف والكي ومعدات الطاقة والإضاءة ونظم الكمبيوتر وكافة الآلات الأخرى المستخدمة في الفندق أو المطعم .

10- الاهلاك Depreciation

هو عبارة عن نصيب أو جزء من اجمالى تكلفة المبنى والمعدات او غيرها من الاصول الثابتة التى يتم تحميلها كل سنة للعمليات الفعلية للمشروع ، ويتم حسابه عن طريق قسمة اجمالى التكلفة على عدد سنوات العمر الانتاجى المفيد للحصول على التكلفة السنوية (أو الاهلاك المحمل على سنة محددة) .

11- الالتزامات المتداولة Current Liability

هى الالتزامات التى تستحق السداد خلال أقل من سنة واحدة .

12- حسابات الدائنين Accounts Payable

حيث يتم استلام المنتجات أو الخدمات من الموردين ولكن يتم دفع قيمتها إليهم خلال فترة أقل من سنة واحدة ، فالفواتير قد يتم استلامها والموافقة عليها وتكون محل دفع خلال أقل من السنة .

13- الأجور المستحقة Wages Payable

هي الأجور المستحقة التي لم يتم سدادها للعاملين الذين قاموا بأداء مسئوليات العمل المتوقعة ، فرغما أن العاملين قد قاموا بالعمل إلى أن الشيكات لم يتم توزيعها أو دفعها حتى نهاية السنة .

14- الضرائب المستحقة Taxes Payable

هى الضرائب التى تم تحصيلها ولكن لم تدفع الى مصلحة الضرائب بعد ، وتلك الضرائب يتم دفعها كل ربع سنة أو سنويا .

15- التأمينات المقدمة Advance Deposits

هي الأموال المستلمة من العملاء قبل تاريخ الوصول لضمان حجز غرف الإقامة وتأدية المنتجات والخدمات الأخرى ، وذلك يمكن أن يكون التزام جارى رئيسي للمنتجعات السياحية وفنادق المؤتمرات .

16-الالتزامات المستحقة Accrued Liabilities

هي القيم المستحقة مقابل المشتريات المستلمة ولكن لم يتم دفعها دفع مقابلها في نهاية الشهر أو نهاية تاريخ فترة القطع أو تاريخ فصل استقلالية الفترة المالية .

17- الالتزامات طويلة الاجل Long-Term Liabilities

هى الالتزامات التى تزيد فترة استحقاقها عن سنة واحدة .

18- قروض البنك Bank Loans

هي القيم المستحقة السداد للبنك أو أى مؤسسات مالية أخرى سوف يتم إعادة سداد قروضها خلال عدة سنوات ممتدة بوجه عام تتراوح ما بين 5 سنوات إلى 30 سنة ، وحيث يتم استخدام قروض البنوك لأغراض تمويل الاستثمارات التي تتضمن أقامة وتجديد الفندق والتوسع في مشروعاته .

19- التسهيل الائتمانى Line Of Credit

نوع من القروض المصرفية ، حيث يقوم البنك بوضع مقدار محدد من الأموال لاستخدامه في أغراض المشروع الجارية ، وقد يقوم المشروع باستخدام تلك الأموال حسب متطلباته التشغيلية ، وعند استخدامها يقوم بأعداد سدادها للبنك في ضوء شروط تتماثل مع شروط قروض البنك .

20- التزامات الاستئجار Lease Obligations

حيث قد يتم استئجار الاراضى والمبانى والالات دون ان يتم شرائها ويتم تبويبها كالتزامات طويلة الاجل طبقا للتعاقد المبرم .

21- حقوق الملكية Owner Equity

هى الاستثمار فى الشركة فى صورة رأس مال مدفوع ، أو اسهم عادية وارباح محتجزة واحتياطيات .

22- رأس المال المدفوع Paid In Capital

هو المقدار المستثمر في بداية الشركة عن طريق ملاكها ، وهو يمثل القيمة التي تتوافر من الموارد المالية الشخصية لهؤلاء الملاك .

23- الأسهم العادية Common Stock

هو المقدار المستثمر عن طريق الأفراد أو المؤسسات عن طريق شراء أسهم في الشركة ، أن قيمة ذلك الاستثمار يتم تحديده ، عن طريق سعر سهم الشركة بالإضافة إلي تحديده أيضا في سوق مفتوحة .

24- الارباح المحتجزة Retained Earnings

جزء من الارباح التشغيلية السنوية التى تحتفظ بها الشركة ، وهى تسهم فى تحقيق قوة الميزانية العمومية والشركة ونموها كل سنة .

أن شكل الميزانية العمومية يأتي من المعادلة المحاسبية الأساسية ، والتي تنص على أن قيمة الأصول يجب أن تتعادل مع قيمة الالتزامات وحقوق الملكية التي تستخدم لشراء الأصول ، وفى كلمات أخرى ما الذي يجب أن يتم امتلاكه يتعادل مع تمويل تلك الممتلكات في ضوء مايستحق للمؤسسات المالية في صورة قروض أو ما يستحق للملاك في صورة استثمارات .

الاصول = الالتزامات + حقوق الملكية

يعتبر الاصل أحد موارد المشروع ، وفى المشروع تمثل الاصول وممتلكات المشروع التى يمكن تطبيقها لتغطية الالتزامات .

اما الالتزام فهو يعتبر احد الديون ، وفى المشروع يمثل الالتــزام أى شــئ يستحق السداد لطرف آخر فهو يمثل التزام قانوني .

بينما تمثل حقوق الملكية عملية امتلاك الممتلكات والموجود وما يستحق عليها من التزامات .

أن المعادلة المحاسبية الأساسية توضح تلك العلاقات وتعرفها بالأرصدة والقيم حيث يجب أن تتساوى قيمة إجمالي الأصول مع قيمة الالتزامات وحقوق الملكية . ويؤكد ذلك على أن كافة الأموال والمعاملات يتم المحاسبة عنهــا وفقــا لقواعــد ومبادئ محاسبية ، أن القواعد والإجراءات التي تحكم المحاســبة علــى منــشآت الأعمال يطلق عليها بالمبادئ المحاســبية المقبولــة والمتعــارف عليهــا بوجــه عام(Generally Accepted Accounting Principles (GAAP .

ويتطلب من منشآت الاعمال ان تقوم بجمع واعداد والتقرير عن النتائج المحاســبية وفقا لتلك المبادئ من أجل ان يتم الاعتراف بها على انها صادقة ودقيقة . وتأسيسا على ذلك فإن اى فرد يقوم بقراءة قوائم مالية معد وفقا لتلك المبادئ يمكن ان يكون لديه ثقــة فى دقة وصحة الارقام المتضمنة فى تلك القوائم ، يقدم الشكل رقم (6/1) مثــالا عــن الميزانية العمومية .

والان يمكن تطبيق المعلومات المالية ذلك على خصائص الميزانية العموميــة كمثال :

1- الاصول = الالتزامات + حقوق الملكية

730$ اجمالى الاصول = 350$ اجمالى الالتزامات + 380$ حقــوق الملكيــة (730$ اجمالى الالتزامات وحقوق الملكية)

أن المعادلة المحاسبية الأساسية في حالة توازن ، حيث أن إجمالي الأصول تبلغ 730000$ تتساوى مع إجمالي الالتزامات وحقوق الملكية التي تبلغ 730000$.

2- أن الارصدة الختامية فى اخر ديسمبر 2005 نظهر على النحو التالى :

$125	التزامات متداولة	$205	اصول متداولة
$225	التزامات طويلة الأجل	$225	أصول طويلة الأجل
$350	إجمالي الالتزامات		
$200	رأس المال المدفوع		
$100	أسهم رأس المال		
$80	أرباح محتجزة		
$380	إجمالي حقوق الملكية	$730	إجمالي الأصول

تمثل تلك الأرقام الأرصدة الختامية في الحسابات الرئيسية في 31 ديسمبر 2005 ، أن أى قارئ للميزانية العمومية سوف يعتمد على تلك الأرقام على اعتبار إنها دقيقة وتمثل قيمة وصافى ثروة الفندق في ذلك التاريخ .

3-

الحسابات طويلة الاجل		الحسابات المتداولة	
$525	أصول طويلة الاجل	$205	اصول متداولة
$225	التزامات طويلة الاجل	$125	التزامات متداولة
$380	حقوق الملكية	$380	رأس المال العامل

أن القيم أو أرصدة الحساب في الحسابات المتداولة وطويلة الأجل في الميزانية العمومية يتم إظهارها في تاريخ محدد 31 وغالبا ما يكون في 31 ديسمبر 2005 .

4- رأس المال العامل = الاصول المتداولة - الالتزامات المتداولة

$125 - $205 = $80

أن رأس المال العامل للفندق يبلغ $80 ، ويشير ذلك الرقم الى ان الفندق لديه $80 باقية كرأس مال عامل وهو يعكس الاستثمار في الأصول المتداولة بمبلغ $205 والمستحق حاليا كالتزامات متداولة بمبلغ $125 ، ان المبلغ الباقى بمقدار $80 متاح الاستخدام فى تشغيل الفندق .

5- **تمويل الاستثمار (الرسملة) = الالتزامات + حقوق الملكية**

أو $730 = $350 + $380

ويشير ذلك إلى أن الفندق لديه أصول إجمالية بمبلغ 730$ ، وان الشركة قد تم تمويلها بمبلغ 350$ كقروض أو التزامات طويلة الأجل بالإضافة إلى 380$ كحقوق ملكية .

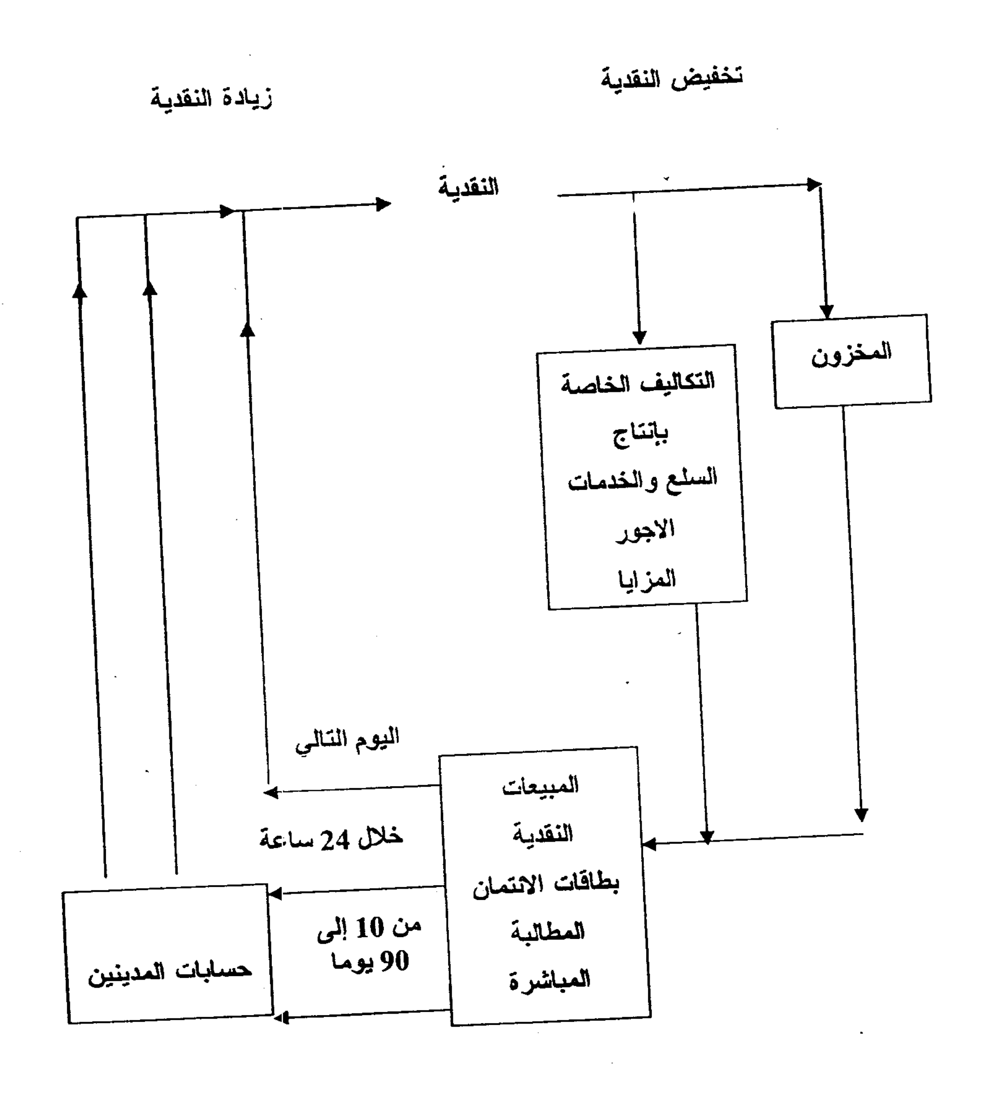
6/2/2 **رأس المال العامل Working Capital**

أن رأس المال العامل يمثل المقدار النقدي السائل المتوفر لتشغيل عمليات المشروع اليومية ، حيث انه يستثمر في أصول متداولة للمشروع وبصفة رئيسية في حسابات النقدية وحسابات المدينين و المخزون ، أن المقدار المبدئي المستثمر كرأس مال عامل يتم إيداعه في حساب النقدية ، وبعد ذلك يتم استثمارة كمخزون كجزء من عملية توفير المنتجات والخدمات للعملاء (الشكل رقم 6/2) ، وعندما يتم إجراء عمليات البيع وعدم قيام العميل بعد بسداد مقابل قيمة السلع والخدمات فإن تلك القيمة يتم تحديدها كحسابات مدينين ، وعندما ترسل الشركة بطاقة الائتمان كتحويل الكتروني كسداد لتلك القيمة أو عندما ترسل الشركة أو الأفراد شيكات مقابل دفع مقابل تلك القيمة فأنها سيتم إيداعها مباشرة بحساب بنك الشركة .

أن رأس المال العامل يتضمن أيضا استخدام الالتزامات المتداولة للمشروع بصفة رئيسية حسابات الدائنين والأجور المستحقة والضرائب المستحقة ، فعندما تتسلم الشركة مواد خام وإمدادات ومهمات تستخدم في توفير المنتجات والخدمات إلا إنها لم تدفع قيمتها بعد فأنها سيتم الاعتراف بها كحسابات دائنين ، وسوف يتم سداد تلك الحسابات بشيكات ونرسل لمستحقيها متى تم استلام التوثيق المستندي المقابل لتلك القيم وبعد الموافقة على أسعارها المحملة عن طريق رؤساء الأقسام ، وعندما يتم إرسال تلك الشيكات يتم غلق حسابات الدائنين المناظرة ، وعندها لا

يتم الاعتراف بها كحسابات دائنين وستتم بنفس الطريقة معالجة الأجور المستحقة للعاملين والضرائب المستحقة السداد للجهات الحكومية ، حيث تستحق الأجور للعاملين حتى يتم توزيع شيكاتها ودفعها نقدا لهؤلاء العاملين ، كما أن الضرائب يتم تحصيلها أثناء فترة زمنية محددة ربع سنويا أو سنويا ويتم دفعها في نهاية الفترة المحددة ، وحتى يتم سدادها سيتم الاعتراف بها كحسابات دائنين .

أن تعريف رأس المال العامل يعبر عن الأصول المتداولة مطروحا منها الالتزامات المتداولة ، هناك اصطلاح أخر وثيق الصلة برأس المال العامل هو السيولة **Liquidity** ، حيث تتمثل السيولة في قدرة المشروع على الوفاء بالتزاماته المالية قصيرة الأجل ، وكلما تزايدت الأرصدة النقدية للمشروع بوجه عام كلما زادت سيولة الشركة أو كلما كانت الشركة قادرة على سواء التزاماتها المالية ، ولا يمكن للشركة أن تقوم بالاستثمار الكثيف في المخزون أو تظل حسابات المدينين ضخمة دون تحصيل ، حيث إذا ما حدث ذلك فإن ذلك يعني أن الشركة تأخذ وقتا طويلا لاستعاضة النقدية لكل حساب نقدية بعد أن يتم استخدامه لشراء مواد خام ومهمات حيث أن حساب النقدية بعد أن يتم استخدامه لشراء مواد خام ومهمات إدارية فإن الشركة قد تاخذ مدة طويلة تماما لتحصيل حسابات المدينين وتحول تلك الأرصدة إلى نقدية ، ويشير ذلك إلى أن الشركة سوف يكون لديها مقدار كبير من الجنيهات أو الدولارات مربوطة بمزيد من المخزون وحسابات المدينين بدلا من التصاقها بحساب النقدية والذي يتعين أن يتم استخدامها لتشغيل المشروع بنجاح .



شكل رقم (6/2) دورة تشغيل المشروع

6/2/3 تمويل الاستثمارات (الرسملة) Capitalization

تحدد طريقة تمويل الاستثمار السبيل الذي يلجأ إليه المشروع للحصول على الأموال واستخدامها في بداية إنشاء المشروع أو التوسع فيه ، حيث يعبر رأس المال عن الأموال أو الممتلكات التي تستخدم لخلق مزيد من النقدية او الممتلكات . أن تمويل الاستثمار يتضمن استخدام القروض طويلة الأجل او حقوق الملكية (رأس المال) كوسيلة للحصول على الأموال الضرورية لبداية المشروع .

يشير رأس المال فنيا إلى الأموال المشاركة في الشركة عن طريق الملاك او حقوق المساهمين ، كما يصف رأس المال أيضا صافي ثروة الشركة عن طريق الملاك أو حقوق المساهمين ، ويتم تضمين القروض طويلة الأجل وحقوق الملكية في تعريف تمويل الاستثمار حيث أن القروض طويلة الأجل تعتبر مصدر اخر للحصول على المال أو التمويل الضروري لبداية المشروع .

وبالإشارة إلى المثال المتضمن في الشكل (6/1) (النقطة الخامسة) فإن تمويل الفندق محل المثال يبلغ مقداره 730$ ، وقد تم الحصول على مبلغ 350$ كقروض طويلة الأجل ومبلغ 380$ كحقوق ملكية .

ان تمويل الاستثمار يمكن ان يكون في صورة ثلاثة انشطة هي :

أولا : التكاليف المبدئية **Initial Costs** لاقامة وتأسيس الشركة والتي تتضمن شراء الاصول طويلة الاجل بصفة رئيسية .

ثانيا : الإحلال الرأسمالي **Capital Replacement** للأصول طويلة الأجل القديمة والتي أصبحت متقادمة أو غير ذات كفاءة بأصول أخرى جديدة طويلة الأجل .

ثالثا : التوسع الرأسمالي **Capital Expansion** والذي يمثل استخدام رأس المال في توسيع ونمو المشروع .

ان تلك الموارد المالية يجب الا يتم استخدامها كرأس مال عامل فى الاجـــل القصير لاغراض عمليات المشروع اليومية ، فإذا ما اضـــطرت الـــشركة الـــى استخدام رأس مال طويل الأجل في دفع مصروفات التشغيل اليومية ، فإن ذلك لن ينتج ايرادات كافية من الاعمال اليومية لتغطية مصروفات التشغيل ، وذلك سيعبر بالفعل عن وجود مشكلة سيولة رئيسية يمكن ان يؤدى إلي عدم قدرة الشركة على سداد مطالباتها المستحقة وبالتالي سوف تتعرض للخروج حتما من النشاط .

6/3 العلاقة التشغيلية بين الميزانية العمومية وقائمة الارباح والخسائر

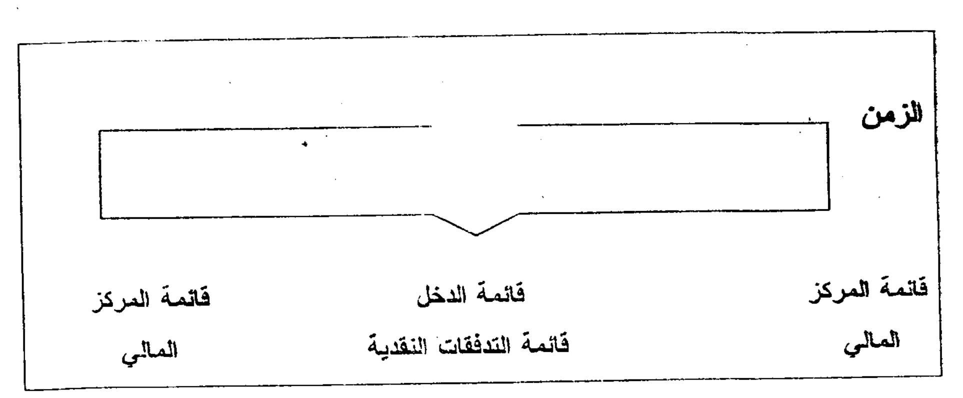
Working Relationship between the Balance Sheet and P&L Statement

6/3/1 العلاقة بين القوائم المالية

Relationships Among Financial Statements

عادة ما يتم إعداد كل من : قائمة المركز المالي (الميزانية) ، قائمة الـــدخل ، وقائمة التدفقات النقدية وفقا لنفس المعلومات الأساسية بالعمليات التي تقـــوم بهـــا المنشأة ، ولكن تعرض كل قائمة منها رؤية مختلفة للمنشأة ، ولا يجب أن ينظـــر إلى هذه القوائم على أنها بدائل لبعضها البعض ، وبدلا من ذلك يتسم كـــل منهـــا بالأهمية في ضوء عرض المعلومات المالية الرئيسية عن المنشأة .

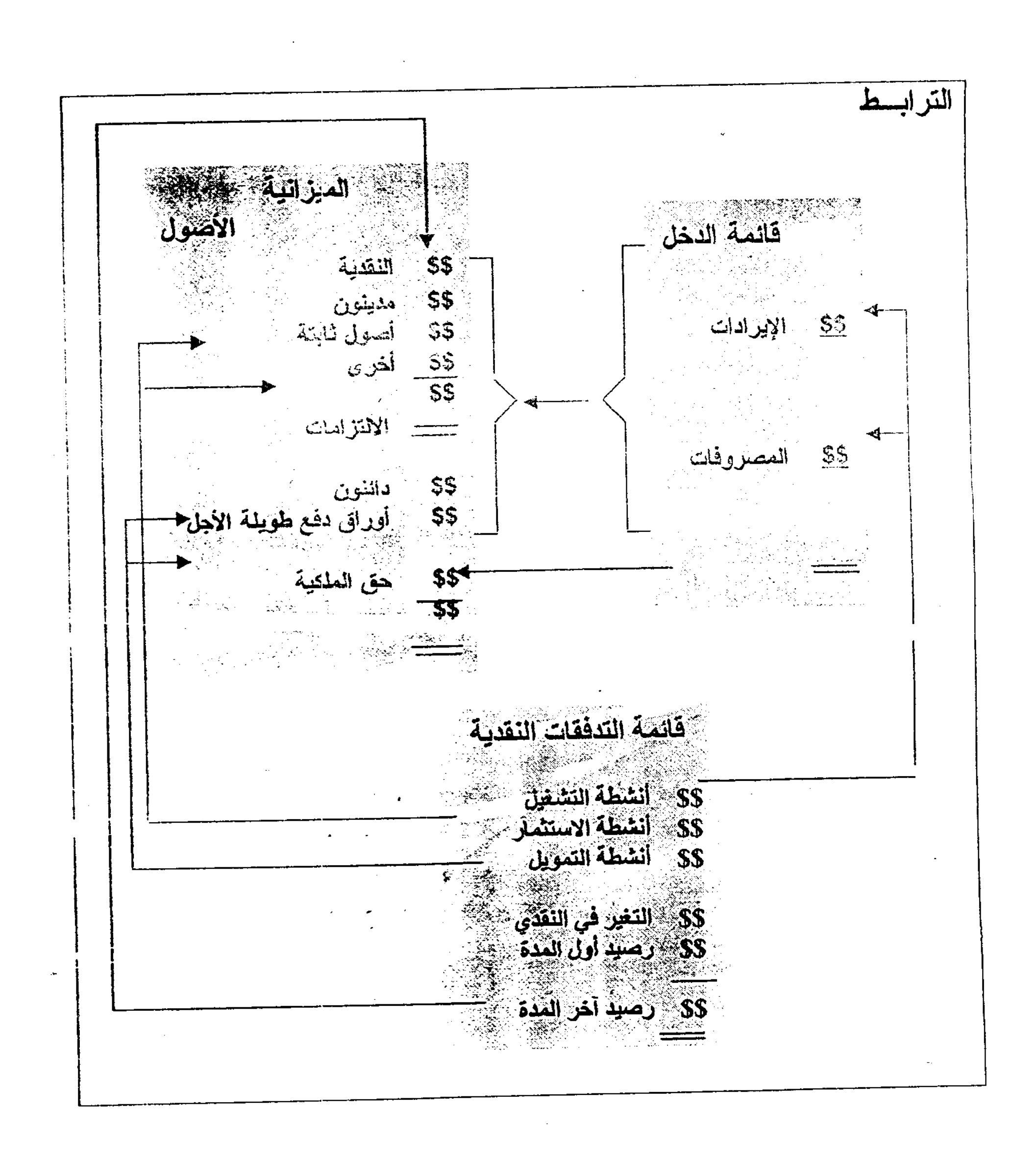
ويفسر الشكل التالي كيف ترتبط القوائم المالية الثلاث بالفترة الزمنيـــة التـــي تغطيها ، ويوضح الخط الأفقي الزمن (على سبيل المثال : شهر أو عام) ، وفـــي بداية نهاية النقط الزمنية ، تعد المنشأة قائمة المركز المالي (الميزانية) التي تـــوفر رؤية ساكنة في ضوء الجوانب المالية لمركز المنشأة ، وتغطي القائمتان الأخريان – قائمة الدخل وقائمة التدفقات النقدية – الفترة الزمنية البينية بـــين الميـــزانيتين وتساعدان في تفسير التغيرات الهامة التي حدثت خلال الفترة .



فإذا ما تم تفهم أين تقف المنشأة في فترتين زمنيتين بالإضافة إلى التغيرات التي حدثت خلال الفترة البينية في الأمثلة الخاصة بالربح (قائمة الدخل) بالمنشأة وبالنقدية بالمنشأة (قائمة التدفقات النقدية) سيتم التعرف على نحو أفضل على المنشأة التي نقوم بتقييم التدفقات النقدية المستقبلية بها – وتتمثل في تلك المعلومات المفيدة لكل من المستثمرين والدائنين والإدارة ، وغيرهم .

ونظرا لأنه يتم إعداد كل من الميزانية وقائمة الدخل وقائمة التدفقات النقدية من خلال استخدام نفس المعلومات المالية الأساسية ، يتضح عن الارتباط الوثيق بين هذه القوائم وبعضها البعض ، ويوضح الشكل التالي تلك العلاقات .

تعد الميزانية تفصيلا للمعادلة المحاسبية وتفسر الفئات المختلفة للأصول والالتزامات وحق الملكية ، كما تفسر قائمة الدخل التغيرات في المركز المالي (أي بالأصول والالتزامات) التي تنتج عن العمليات التي يتم من خلالها توليد الأرباح في ضوء ما يتم من عمليات الإيرادات والمصروفات ، ويعبر الرقم الناتج – صافي الدخل – عن الإضافة إلى حق الملكية بالمنشأة ، وتفسر قائمة التدفقات النقدية سبل زيادة وتخفي النقدية خلال الفترة وفقا لأنشطة التشغيل والاستثمار والتمويل بالمنشأة ، ويطلق على هذه العلاقة بين القوائم المالية الترابط **articulation** .


الترابـط
الميزانية
الأصول
$$ النقدية
$$ مدينون
$$ أصول ثابتة
$$ أخرى
$$
الالتزامات
$$ دائنون
$$ أوراق دفع طويلة الأجل
$$ حق الملكية
$$
قائمة الدخل
$$ الإيرادات
$$ المصروفات
قائمة التدفقات النقدية
$$ أنشطة التشغيل
$$ أنشطة الاستثمار
$$ أنشطة التمويل
$$ التغير في النقدي
$$ رصيد أول المدة
$$ رصيد آخر المدة

6/3/2 استخدام المديرين حسابات الميزانية العمومية في العمليات اليومية
Manager's Use Of balance Sheet Accounts In Daily Operations

أن مديري الفندق يتعاملون بصفة رئيسية مع قائمة الأرباح والخسائر ، حيث أن تلك القائمة هي التي تقيس الأداء المالي للقسم والفندق أو المطعم كما يتم استخدامها كأداة إدارية لتحسين العمليات ، ويجب أن يركز المديرون على إدارة أعمالهم بفعالية لتحقيق النتائج المقررة في الموازنة أو في التنبؤات ، أن نتائج الأرباح والخسائر لكل شهر تساعد هؤلاء المديرين على فحص وتقييم الأداء الفعلي بالإضافة إلى التخطيط للأداء المستقبلي .

أن مديري الفندق يستخدمون رأس المال العامل للشركة (والذي تتضمنه الميزانية العمومية) في عملياتهم اليومية ، حيث يستخدمون الأصول المتداولة للشركة بصفة رئيسية ، فهم ينفقون النقدية لشراء المخزون (اصل متداول) أو لسداد أجور العاملين (التزام متداول) لإنتاج السلع والخدمات ، ويتوقع أن يقوموا بإدارة تلك الحسابات أو النفقات حسب علاقتها بالموازنة وإجراءات الشركة ، أن رأس المال العامل يعبر عن كل من المقدار الذي يتعين على مديري الفندق أو المطعم استخدامه للعمليات اليومية بالإضافة إلى المقدار أو الرصيد في حساب النقدية الذي لم ينفق بعد ويكون متاحا للعمليات ، أن إدارة رأس المال العامل بفعالية في العمليات اليومية يؤدي إلي تعظيم رأس المال العامل والذي يكون متاحا للعمليات المستمرة ، وبالإشارة إلى دورة تشغيل المشروع الموضحة في الشكل رقم (6/1) والذي يصور تلك العلاقة ، يتم تتبع الأسهم لرؤية تدفق رأس المال العامل في العمليات اليومية ، حيث يوفر رأس المال العامل الأصول المتداولة لإنتاج المنتجات والخدمات للعملاء ، و يلاحظ أن كل شئ يبدأ بحساب النقدية ، حيث يمثل المخزون أحد الأصول المتداولة بالميزانية العمومية ، كما أن الأجور

والمزايا تمثل مصروفات تشغيلية في قائمة الأرباح والخسائر والتي تستخدم لإنتاج المنتجات والخدمات ، والذي يستخدم لإنتاج الأصول والمصروفات ذات الصلة .

وعندما يحدث البيع فإن المدفوعات النقدية مقابلة يتم إيداعها مباشرة داخل حساب النقدية ، أما مبيعات البطاقة الائتمانية يتم إدخالها داخل حسابات المدينين وبعد ذلك داخل حساب النقدية عندما يتم استلام التحويل الالكتروني للأموال ، ويتم نقل مبيعات البطاقة المباشرة داخل حسابات المدينين عندما يتم سداد قيمة تلك الحسابات ، أن فترة سداد الحسابات خلال 30 يوم تعتبر مقبولة ، إلا أن عدم سدادها خلال فترات من 30 إلى 60 يوم ، أو من 60 يوم حتى 90 يوم أو أكثر من 90 يوم تؤدي إلي تقييد حرية حساب النقدية ، وبالتالي يعتبر محدد للتدفق النقدي ، و كلما زادت كفاءة استخدام الشركة لأصولها كلما زادت سرعة تحصيلها لمبيعاتها ، وكلما تحسن التدفق النقدي وكلما كانت الصحة المالية للشركة أفضل .

أن عديد من الحسابات في الشكل (6/1) تمثل حسابات الإيرادات والمصروفات التي تعتبر جزء من قائمة الأرباح والخسائر ، على سبيل المثال فإن مقدار الأجور المستحقة في قائمة الأرباح والخسائر يتم تحديدها عن طريق المقدار الذي ينفقه المديرون في تكاليف الإدارة والعمالة بنظام الساعة بالإضافة إلي العمل الإضافي ، أن تلك التكاليف يتم الاعتراف بها في الحال كمصروف في قائمة الأرباح والخسائر التي يتم تحميلها عليها في سبيل توفير المنتجات والخدمات للعملاء ، وتلك التكلفة يتم الاعتراف بها في الميزانية العمومية كأجور مستحقة حتى يتم إصدار وتحرير ودفع الشيكات للعاملين ، في ذلك الوقت يتم تخفيض الأجور المستحقة ويتم تخفيض حساب النقدية بالتبعية ، وحيث أن الوقت المرتبط بالعملية المحاسبية يعتبر مختلفا بالنسبة لقائمة الأرباح والخسائر والميزانية العمومية إلا أنها سوف يتم تضمينها في نفس الفترة الزمنية والتي عادة ما تكون

شهر أو فترة [illegible] أن النقدية وحسابات الدائنين يتم الاعتراف بها في نهاية الشهر أو نهاية الفترة المحاسبية .

وتوجد نفس العلاقة بين المخزون ومصروف التشغيل ، حيث عندما يقوم المدير بشراء مواد ومهمات النزلاء والبياضات بالنسبة لقسم الغرف ، فسوف تزيد حسابات مخزون مواد ومهمات النزلاء و بياضات الغرف عندما يتم استلام تلك المواد والمهمات من الموردين ، وبعد ذلك يتم الاعتراف بإجمالي المصروفات وكذلك حسابات الدائنين حتى يقوم المدير باستلام التوثيق المستندي والموافقة عليه وإرسال الفاتورة إلى قسم المحاسبة لسدادها ، وعندما يتم تسليم شيك سداد حسابات الدائنين ، فإن حسابات الدائنين تنخفض وبالتبعية ينخفض حساب النقدية ، وعند تلك النقطة فإن العمليات تؤثر فقط على حسابات الميزانية العمومية والمخزون وحسابات الدائنين على النحو التالي :

الخطوة الأولى :

أن تلك العملية عندما يتم شراء المخزون تزيد من المخزون وتزيد ايضا حسابات الدائنين .

الخطوة الثانية :

أن العملية عندما يتم سداد الفاتورة يترتب عليها تخفيض حسابات الدائنين وبالتبعية تخفيض حساب النقدية .

تعد الميزانية تفصيلا للمعادلة المحاسبية وتفسر الفئات المختلفة للأصول والالتزامات وحق الملكية ، كما تفسر قائمة الدخل التغيرات في المركز المالي (أي بالأصول والالتزامات) التي تنتج عن العمليات التي يتم من خلالها توليد الأرباح في ضوء ما يتم من عمليات الإيرادات والمصروفات ، ويعبر الرقم الناتج [illegible] الدخل – عن الإضافة إلى حق الملكية بالمنشأة ، وتفسر قائمة التدفقات

النقدية سبل زيادة وتخفي النقدية خلال الفترة وفقا لأنشطة التشغيل **والاستثمار** والتمويل بالمنشأة ، **ويطلق** على هذه العلاقة بين القوائم المالية **الترابط** **articulation** .

وعندما يتم اخذ **المواد** والمهمات من المخزون ووضعها محل **التشغيل** والاستخدام يتم تحميل حسابات المصروفات المتأخرة في قائمة الأرباح **والخسائر**، على سبيل المثال عندما يتم سحب بياضات بمبلغ 2000 $ ، ومهمات **للنزلاء** بمبلغ 1000$ من المخزون فأنه يتم وضعها محل التشغيل بمصروفات تشغيل مهمات النزلاء في قائمة الأرباح والخسائر لقسم الغرف على النحو التالي :

عملية البياضات

انخفاض في حساب مخزون البياضات (أصول متداولة)	**– 2000 $**
زيادة في حساب مصروف البياضات (حساب الأرباح والخسائر)	**+ 2000 $**

عملية مهمات النزلاء

انخفاض في حساب مخزون البياضات (أصول متداولة)	**– 1000 $**
زيادة في حساب مصروف البياضات (قائمة الأرباح والخسائر)	**+ 1000 $**

6/3/3 أوجه التشابه والاختلاف بين الميزانية العمومية وقائمة الارباح والخسائر
Differences and Similarities between the Balance Sheet and the P&L

عن طريق فحص خصائص العمليات التى تؤثر على قائمة الارباح **والخسائر** والميزانية العمومية يمكن تحديد اوجه التشابه والاختلاف على النحو التالى :

أوجه الاختلاف

1– ان قائمة الارباح والخسائر تظهر العمليات المالية خلال فترة من الزمن Period Of Time على سبيل المثال شهر او سنة ، اما الميزانية العمومية فهى

نظهر المعلومات المالية عند او في تاريخ محددة a Specific Time or Date مثل نهاية الشهر او نهاية السنة .

2- ان قائمة الارباح والخسائر تسجل قيم amounts الايرادات والمصروفات والارباح خلال فترة زمنية محددة ، اما الميزانية العمومية فهى تسجل قيم الحساب او الارصدة amount or balances عند نهاية فترة زمنية محددة .

3- ان قائمة الارباح والخسائر تعتمد على جمع وحساب اجماليات accumulate and Totals الايرادات المستلمة والمصروفات المحملة على الشهر او على فترة محاسبية، حيث يبدأ الشهر الجديد بأرصدة صفرية Zero Balance فى قائمة الارباح والخسائر، اما الميزانية العمومية فإنها تسجل نشاط الحساب Account Activiting اثناء الشهر او خلال فترة محاسبية ، كما ان الرصيد يظل فى نهاية الشهر .

4- ان قائمة الارباح والخسائر تستخدم عن طريق مديرى الفندق فى تشغيل اقسامهم ، كما انها تقيس Measure الاداء المالى للقسم ، اما الميزانية العمومية فهى ايضا تستخدم عن طريق مديرى الفندق فى تشغيل اقسامهم ، الا انها ايضا تستخدم عن طريق الملاك والمستثمرين والمؤسسات المالية الخارجية فى التقييم Evaluating أو تحديد قيمة Value وصافى ثروة Net Worth الفندق .

أوجه التماثل

1- ان كلا القائمتين تخضع لمبادئ المحاسبة المقبولة والمتعارف عليها بوجه عام.

2- أن قسم المحاسبة والفندق أو قسم المحاسبة بالشركة المالكة يقوما باعداد القائمتين الماليتين .

3- ان كلا القائمتين لديهما حسابات تستخدم فى رأس المال العامل .

6/4 قائمة التدفق النقدي The Statement of Cash Flow

6/4/1 الغرض Purpose

أن الغرض الرئيسي من قائمة التدفقات النقدية هو توفير المعلومات عن المتحصلات النقدية والمدفوعات النقدية لمنظمة الأعمال خلال الفترة المحاسبية ، (إن مصطلح التدفقات النقدية يشتمل على كل المتحصلات والمدفوعات النقدية) ، بالإضافة إلى ذلك ، فالقائمة تستهدف توفير المعلومات عن الأنشطة الاستثمارية والتمويلية للشركة خلال الفترة ، وهكذا فإن قائمة التدفقات النقدية تساعد المستثمرين والدائنين ، وغيرهم في تقييم بعض العناصر مثل :

- قدرة المنشأة على توليد تدفقات نقدية موجبة في الفترات المستقبلية .
- قدرة المنشأة على مقابلة التزاماتها ودفع التوزيعات .
- حاجة المنشأة إلى التمويل الخارجي .
- أسباب الاختلافات بين مقدار صافي الدخل ، وصافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية .
- تحديد الجوانب النقدية وغير النقدية للعمليات الاستثمارية والتمويلية للشركة خلال الفترة .
- أسباب التغيير في مقدار النقدية وما يعادلها في بداية ونهاية الفترة المحاسبية .

وباختصار ، تساعد قائمة التدفقات النقدية مستخدمي القوائم المالية في تقويم قدرة الشركة على تدبير نقدية كافية في الأجل الطويل ، ولهذا السبب ، تعتبر قائمة التدفقات النقدية مفيدة عمليا لكل شخص مهتم بالصحة المالية للشركة ، مثل الدائنون في الأجل القصير والطويل ، والمستثمرون ، والإدارة لكل من المنافسين الحاليين والمرتقبين .

تمثل قائمة التدفق النقدى القائمة المالية الثالثة التي تستخدم في قيـــاس الأداء المالي للفندق ، وعموما تركز تلك القائمة على مجالين لعمليات الفندق هي :

أولا : تمثل حساب النقدية في الميزانية العمومية ، حيث تحـــدد حركـــة النقديـــة الداخلية والخارجية في حساب النقدية وتحتفظ بمقدار الأرصدة النقدية الافتتاحيـــة والختامية ، وتعتبر السيولة **Liquidity** هي المصطلح الرئيسي وأساس القياس .

ثانيا : تمثل مصادر واستخدامات الاموال المتولدة عن طريق الفندق عند استخدام الحسابات فى الميزانية العمومية فى العمليات اليومية . ان رأس المال العامل هو المصطلح الرئيسى واساس القياس .

6/4/2 التعريف والخصائص

تقيس قائمة التدفق النقدي مقدار النقدية التي لدى الشركة أو الفنـــدق ومقـــدار التدفقات النقدية لدى الشركة والفندق أثناء مسار العمليات اليومية .

ان المصدر الرئيسى للنقدية يجب ان يتمثل فى الايرادات المتولدة عن طريق عمليات الشركة او الفندق ، ويجب ان تكون كافية لتغطيـــة كافـــة المـــصروفات المحملة بهدف توليد المنتجات والخدمات والارباح . ان الخصائص الرئيسية لقائمة التدفق النقدى تتمثل فى الاتى :

1- أنها تتضمن حساب النقدية فى الميزانية العمومية .

2- ان لها ارصدة بداية واخر المدة .

3- انها تظهر مقدار الاموال المستخدمة فى العمليات اليومية للمشروع او الفندق.

4- انها تقيس السيولة .

5- انها مكون رئيسى لرأس المال العامل .

6- انها تعكس الزيادات والانخفاضات فى حسابات الميزانية العمومية .

6/4/3 التدفق النقدي والسيولة Cash Flow and Liquidity

أن العناصر الرئيسية العديدة لقياس وإدارة النقدية تعتبر هامة لأغراض دراسة صناعة الفندقة ، ويتعين معرفتها وفهمها عن طريق مديري الفنادق . حيث يجب جذب الانتباه نحو إدارة النقدية والاحتفاظ برصيد نقدية كافي يكفل الوفاء بدفع كافة المصروفات والالتزامات لتوليد ربح تشغيل ملائم .

التدفق النقدي

أن السبب الرئيسي الذي يجعل حساب النقدية في الميزانية العمومية هاما جدا يتمثل في حتمية أن تحتفظ الشركة أو الفندق برصيد كبير كفاية في حساب النقدية لدفع كافة المصروفات التشغيلية في الوقت المناسب وبطريقة تتسم بالكفاءة ، أن شراء المهمات والمواد من البائعين ، ودفع الأجور للعاملين وسداد الالتزامات طويلة الأجل على سبيل المثال قروض البنوك في الوقت المستحق أمرا ضروريا لنجاح الشركة أو الفندق . أن المدير المالي للفندق يعتبر المسئول عن إدارة حساب النقدية حيث لا يتم صرف أى مدفوعات للالتزامات إلا إذا كانت هناك أموال في حساب النقدية لتغطية تلك المصروفات والالتزامات .

أن الزيادات النقدية تأتى من خلال الإيرادات المسجلة في قائمة الأرباح والخسائر كنتيجة للأنشطة التشغيلية ، وعلى وجه التحديد فإن حساب النقدية يتزايد مع الإيداعات النقدية اليومية للفندق (بالإضافة إلى ايداعات الشيكات السياحية والشيكات المستلمة من الأفراد والشركات لسداد قيمة المنتجات والخدمات المقدمة عن طريق الفندق أو التي يتم المطالبة بها مباشرة للعميل) ، ففي كل يوم يستلم الفندق أيضا تحويلات نقدية الكترونية مباشرة داخل حساب النقدية من شركات بطاقات الائتمان في سداد حسابات النزلاء المدفوعة عن طريق بطاقات الائتمان ، وأخيرا فإن حسابات

محددة يتم المطالبة بقيمتها إلى نزلاء فرديين أو شـركات تتحـرك مـن خـلال دورة حسابات المدينين إلى الفندق في سداد القيم المملوكة للفندق .

ان النقدية تمثل احد الاصول المتداولة فى الميزانية العمومية ، حيث انها دائما ما سيكون لها رصيد افتتاحى فى بداية الشهر ، كما ان لها نشاط اثنـاء الـشهر ورصيد ختامى فى نهاية الشهر ، ذلك النشاط فى حساب النقديـة يمثـل التـدفق النقدى للشركة .

السيولة

تشير السيولة الى مقدار النقدية او ما فى حكمها التى تحوزها الشركة لتغطية مصروفاتها التشغيلية اليومية والتى تحتفظ بها فى حسابات النقدية او مافى حكمها فى الميزانية العمومية . وهى تتضمن طول الزمن الذى ستأخذه بوجه عام لتتحول الى نقدية كحساب فى الميزانية العمومية ، وللتوضيح يتم النظر إلي بعض أمثلـة حسابات الأصول في الميزانية العمومية على النحو التالى :

1 – النقدية Cash

هي الأصول الأكثر سيولة بين كافة بنود الأصول ، حيث أنها متاحة للاستخدام في الحال .

2– ما في حكم النقدية Cash Equivalent

هو الأصل الثاني الأكثر سيولة ، حيث أنها تعتبر أصـول متداولـة يمكـن تحويلها إلى نقدية في غصون ساعات ، على سبيل المثال الفترة من 24 ساعة إلى 48 ساعة ، فالأسهم العادية وسندات الخزانة أو سندات الشركات وشهادات الإيداع تعتبر أمثلة على ما في حكم النقدية ، وتلك الأصول يمكن بيعها ، ويـتم ايـداع [illegible] بسيطة .

3- الأصول السائلة Liquid Assets

هي الحسابات التي بطبيعتها تصبح نقدية ، فحسابات المدينين هي مثال على الأصل السائل ، فمتى تم أجراء عملية البيع يتم إرسال الفاتورة إلى المشترى ويتم السداد بعد ذلك ، وترسل النقدية المستلمة إلى البنك حيث تودع في حساب النقدية، وكل ذلك يمكن أن يتم خلال أيام أو أسابيع .

4- الأصل غير السائل No liquid Asset

هو الحسابات التي تعتبر غير وثيقة القرب من أن تتحول إلى نقدية ، ويعتبر المخزون مثالا عن الأصل المتداول غير السائل ، فالواقع يشير إلي أن الأمـــوال المرتبطة بالمخزون تعنى أنها لم يتم بيعها بعد ، وفي الواقع توجد ثلاثة أنواع من المخزون التي تعكس ثلاثة مراحل من السيولة :

a) البضائع التامة Finished Goods

تمثل مخزون المنتجات المجمعة والتامة في مصنع الإنتاج ، والتي ينتظر أن يتم شحنها أو تلك التي على ارفف الموزع في طريقها للشحن إلى تجار التجزئة، أو في ارفف تجار التجزئة الجاهزة للبيع إلى العملاء .

b) البضاعة تحت التشغيل Work-in-Process

تعبر عن المخزون الذى يمثل عملية تحت التجميع فى مرحلة المنتج النهائى ، فهى لم تعد مواد خام وانما ستصبح قريبا منتجات تامة .

c) المواد الخام Raw Materials

تشير إلى المخزون الذي لم يتم استخدامه بعد في إنتاج احد الـــسلع ، حيـــث مازال موجود على الأرفف في مخازن الاستيداع ، وهو يأخذ مدة طويلة جدا حتى يتم تحويله إلى نقدية .

وبطبيعة الحال فإن المنتجات التامة هى اكثر الانواع قربا من تحولهـا الـى مبيعات ونقدية مقارنة بالبضاعة تحت التشغيل او المواد الخام ، **فالمخزون التـام اكثر سيولة من النوعين الاخرين .**

5- الاصول طويلة الاجل Long-Term-Assets

هي الأصول التي لا يستهدف أن تتحول إلى نقدية ولكن يتم استخدامها فـي العمليات اليومية للشركة خلال فترة ممتدة من الوقـت . فهـي تـرتبط بتمويـل استثمارات الشركة ، وتمثل الأصول التي لديها عمر إنتاجي أطول بصفة عامـة من سنة إلى 50 سنة . وهى سوف يتم بيعها فقط أو يتم إحلالها عندما يتم إهلاكها بالكامل أو عندما تكون بالية أو مستهلكة .

ومن الاهمية بمكان ان تحتفظ الشركة بمستويات مقبولـة للـسيولة ، وكـل صناعة لها معيار معين يحدد مقدار النقدية او ما فى حكمها التى يجب ان تحتفظ به الشركة ليكون لديها مستويات مقبولة من السيولة ، أن هناك مقياسين لذلك هما رأس المال العامل ونسبة أو مؤشر التداول ، حيث يعرف رأس المال العامل بأنه الاصول المتداولة مطروحا منها الالتزامات المتداولة . وهو يوحى ضـمنا بـأن الشركة يتعين ان يكون لديها مقدار مرتفع من الاصـول المتداولـة اكبـر مـن الالتزامات المتداولة . ويعنى ذلك ان **الشركة تمتلك كثير من الاصول المتداولـة مقارنة بما يستحق عليها من التزامات متداولة . ومن الاهمية التطلع الى اتجاه او توجه رأس المال العامل من شهر الى شهر أخر ، حيث قد يصبح كثيرا وقويا او قد يكون صغيرا او يصبح محل او مشكلة .**

أما مؤشر التداول **Current Ratio** فهو يمثل الأصول المتداولة مقسوما على الالتزامات المتداولة ، ويتم التعبير عن تلك العلاقة في صورة نسبة مئوية ، مرة [illegible] الشركة في مؤشر تداول أكثر من واحد صحيح حيث أن ذلـك

يعنى أن الشركة لديها مزيد عن الأصول المتداولة أكبر من الالتزامات المتداولة ، ومن المهم أيضا أن يتم النظر إلى الاتجاه الذي يتحرك خلاله مؤشر التداول هـل هو قوى أم ضعيف ؟ هل هو مرتفع أم آمن ، أم مـنخفض وغيـر آمـن ؟ ، أن معايير الصناعة سوف يتم تطبيقها على مؤشر التداول للشركة لتحديد ما إذا كانت مقبولة وتتحرك في الاتجاه الصحيح أم لا .

وللتوضيح يتم استخدام نفس المعلومات المالية فى الشكل رقم (6/1) لابـراز قيمة رأس المال العامل وحساب مؤشر التداول .

رأس المال العامل = الأصول المتداولة – الالتزامات المتداولة

= $205 – $125 = $80

مؤشر التداول = الأصول المتداولة / الالتزامات المتداولة

= 125 / $205

= 1.64

6/4/4 تبويب التدفق النقدي Classification of Cash Flow

يتم تبويب أنشطة التدفق النقدى الى ثلاثة انواع رئيسية تصف طبيعة التـدفق النقدى الداخل والتدفق النقدى الخارج هى :

1- الانشطة التشغيلية **Operating Activities**

2- انشطة الاستثمار **Investing Activities**

3- انشطة التمويل **Financing Activities**

الأنشطة التشغيلية Operating Activities

وفيما يلي شرح موجز لتلك الأنواع :

إن قسم الأنشطة التشغيلية يبين الآثار النقدية لإيرادات ومدفوعات العمليـات وبطريقة أخرى ، فإن قسم الأنشطة التشغيلية في قائمة التدفقات النقدية يشتمل على

الآثار النقدية لتلك العمليات المقرر عنها في قائمة الدخل ، ولشرح هذا المفهوم ، آخذا في الاعتبار آثار المبيعات الآجلة : يتضح أن المبيعات الآجلة يقرر عنها في قائمة الدخل في الفترة التي تحدث فيها المبيعات ، لكن الآثار النقدية التي تحدث لاحقا تظهر حينما تحصل المديونية نقدا ، فإذا حدثت تلك الأحداث في فترات محاسبية مختلفة ، فإن قائمة الدخل وقائمة التدفقات النقدية سوف تختلف ، ومثل هذه الاختلافات ربما توجد بين الاعتراف بالمصروف والمدفوعات النقدية المرتبطة به مثال ذلك مصروف ومكافآت ترك الخدمة **Post retirement** التي يحصل عليها العاملين خلال الفترة الحالية ، ما لم يمول هذا المصروف من الجهة الواصية **Trustee** ، فإن المدفوعات النقدية قد لا تحدث لعدة سنوات ، بعد إحالة العاملين إلى التقاعد .

ويلاحظ أن المتحصلات والتسديدات للفوائد تبوب كأنشطة تشغيلية وليست كأنشطة استثمارية أو تمويلية .

أنشطة استثمارية Investing Activities

تقدم التدفقات النقدية المتعلقة بالأنشطة الاستثمارية الآثار النقدية للعمليات المتعلقة بأصول المصنع ، والأصول غير الملموسة ، والاستثمارات وهي تتضمن :

المتحصلات النقدية	المدفوعات النقدية
متحصلات النقدية من بيع استثمارات أو أصول المصنع	مدفوعات عن حيازة استثمارات أو أصول
متحصلات نقدية من قيمة أصل القروض	القيم المقدمة إلى المقرضين

أنشطة تمويلية Financing Activities

هي عبارة عن التدفقات النقدية الناتجة عن الأنشطة التمويلية بما فيها العناصر التالية التي تنتج عن تمويل عمليات المديونية **debt** وحقوق الملكية **Equity** :

المتحصلات النقدية	المدفوعات النقدية
المتحصلات من كل الاقتراض طويل الجل والقصير الأجل	تسديدات القروض (ماعدا الفوائد المدفوعة)
[illegible] من الملاك (على سبيل المثال إصدار أسهم)	تسديدات الى الملاك مثل التوزيعات النقدية .

شركة اليسون
قائمة التدفقات النقدية
عن السنة المنتهية في 31 ديسمبر 2001

البيان		
التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية :		
النقدية من العملاء	$ 870.000	
الفوائد والتوزيعات المستلمة	$ 10.000	
النقدية الناتجة من الأنشطة التشغيلية		$ 880.000
النقدية المدفوعة للموردين والعاملين	$ (764.000)	
الفوائد المدفوعة	(28.000)	
ضرائب الدخل المدفوعة	(38.000)	
النقدية المستخدمة في الأنشطة التشغيلية		(830.000)
صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية		$ 50.000
التدفقات النقدية من الأنشطة الاستثمارية :		
مشتريات الأوراق المالية المتداولة في سوق الأوراق المالية	(65.000)	
متحصلات من بيع الأوراق المالية	$ 40.000	
القروض الممنوحة للمقترضين	(17.000)	
المتحصلات من القروض	12.000	
مشتريات أصول	(160.000)	
متحصلات من بيع أصول	75.000	
صافي التدفقات النقدية من النشطة الاستثمارية		(115.000)
التدفقات النقدية من الأنشطة التمويلية :		
متحصلات من الاقتراض قصير الأجل	$ 45.000	
مدفوعات لتسوية الديون قصيرة الأجل	(55.000)	
متحصلات من إصدار السندات	100.000	
متحصلات من أسهم رأس المال	50.000	
التوزيعات المدفوعة	40.000	
صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التمويلية		100.000
صافي الزيادة / النقص في النقدية		$ 35.000
+ النقدية أو ما يعادلها في أول يناير		20.000
النقدية أو ما يعادلها في آخر ديسمبر		$ 55.000

وباختصار تشتمل التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية على :

المتحصلات النقدية	المدفوعات النقدية
المتحصلات من العملاء عن مبيعات السلع والخدمات	مدفوعات إلى الموردين عن بضائع وخدمات بما فيها المدفوعات للعاملين
الفوائد والتوزيعات المستلمة	مدفوعات الفوائد
متحصلات أخرى عن عمليات منها على سبيل المثال المتحصلات الناتجة عن تسويات الدعاوى القضائية	مدفوعات ضرائب الدخل
	نفقات أخرى متعلقة بالعمليات التشغيلية منها على سبيل المثال ، مدفوعات عن تسويات الدعاوى القضائية

وتشير المبالغ المعاد تسديدها عن قروض إلى مدفوعات القـروض فقـط ، وليست مدفوعات عن حسابات الدائنين أو الالتزامـات المـستحقة ، فمـدفوعات حسابات الدائنون والالتزامات المستحقة تعتبر بمثابة مدفوعات لتوريـد بـضائع وخدمات ، ومن ثم تبويب تدفقات نقدية خارجة من أنشطة تشغيلية . أيضا ، يذكر أن كل مدفوعات الفوائد تبوب كأنشطة تشغيلية .

وبصفة أساسية يرتبط مديرو الفنادق بالأنشطة التشغيلية إلا أنهـم يجـب أن يكون لديهم فهم جيد بأنشطة التمويل والاستثمار .

تتضمن الأنشطة التشغيلية التدفق النقدي الداخل **Cash Inflow** بـصفة رئيـسية الناتجة من بيع البضائع والخدمات للنزلاء ، وذلك يمثل الـسبب الرئيـسي لوجـود الشركة أو المشروع ، ولذلك فإنه يعتبر النشاط الأكثر أهمية لتوليد التـدفق النقـدي . كما أن مديري الفندق يرتبطون مباشرة بتعظيم إيرادات الفندق والمطعـم . تتـضمن التدفقات النقدية الخارجة المرتبطة بالأنشطة التشغيلية سداد الأجور والمزايا للعاملين ، وسداد المهمات والمواد للبائعين وسداد الضرائب والمصروفات الأخرى إلى الوكالات الملائمة ، مرة أخرى يرتبط مديروا الفنادق مباشرة بإدارة والرقابة على المصروفات لتعظيم الربحية ، والتي يجب أن تؤدى أيضا إلى خلق تدفق نقدي موجب قوى .

تتضمن أنشطة الاستثمار التدفق النقدي الخارج الذي يشتمل على أصول طويلة الأجل أو الاستثمار في الأوراق المالية . وعندما يتم عكس تلك الاستثمارات فـإن التدفق النقدي الداخل يتم خلقه . على سبيل المثال إذا تم بيع الآلات القديمة أو بيـع العقارات فإن ذلك يترتب عليه نقدية يتم استلامها وإيداعها في حساب النقدية ، ومن ثم يعتبر ذلك تدفق نقدي داخل ، نفس الأمر يحدث عندما يتم بيع الأوراق الماليـة قصيرة الأجل ويتم استلام النقدية وإيداعها في حساب النقدية ، أن المدير المالي مع الإدارة العليا للشركة ترتبط بصفة رئيسية بأنشطة الاستثمار .

أما أنشطة التمويل فهي تتضمن خلق أو استخدام نقدية لأغراض تمويل الاستثمار ، أن التدفق النقدي الداخل الناتج من بيع الأسهم العادية أو الحصول على قرض بنكي سيؤدي إلى زيادة في حساب النقدية ، أما التدفق النقدي الخارج الناتج من شراء أسهم عادية أو سداد قرض بنكي سيؤدى إلى تخفيض حساب النقدية ، حيث تم استخدام الأموال لشراء الأسهم العادية أو لإعادة سداد القرض البنكي ، أن أنشطة التمويل تتضمن بصفة رئيسية قيام المالك وإدارة الشركة بالعمل مع المدير المالي والمدير العام في أداء أنشطة التمويل .

مصادر واستخدامات قائمة الاموال Source and Use Of Funds Statement

أن قائمة مصادر واستخدامات الأموال تعتبر جزء من قائمة التدفق النقدي ، كما أنها توضح كيف تم خلق النقدية أو استخدامها بين الحسابات المختلفة في الميزانية العمومية ، وهى تتضمن التغيرات في الأرصدة لكافة الحسابات في الميزانية العمومية ، وهى ستكون مفيدة للإشارة مرة أخرى للمعادلة المحاسبية الأساسية عند مناقشة التغيرات في الحسابات الفردية في الميزانية العمومية التي تؤدى إلى مصادر للأموال أو استخدام للأموال .

الاصول = الالتزامات + حقوق الملكية

وللتوضيح يتم البدء بالجدول التالى التى تفصل بين مصادر واستخدامات الاموال ، ومن ثم فإنها توضح الزيادات او الانخفاض فى الحسابات .

الاستخدامات Uses	المصادر Sources
1- الزيادات فى حسابات الاصول .	1- الانخفاض فى حسابات الاصول .
2- الانخفاضات فى حسابات الالتزامات .	2- الزيادة فى حسابات الالتزامات .
3- الانخفاضات فى حسابات حقوق الملكية .	3- الزيادة فى حسابات حقوق الملكية .

مصادر النقدية Sources Of Cash

أن الانخفاض في احد حسابات الأصول يعنى أن رصيد الحساب قد انخفض أو هبط وقد تم تضمين مقدار قليل من النقدية في ذلك الحساب ، على سبيل المثال فإن تحصيل مبلغ 5000$ في حسابات المدينين يعنى أن حسابات المدينين قد انخفضت الآن بمقدار 5000$ ، ولإحداث التوازن يتم زيادة مقدار مماثل في حساب النقدية (اصل متداول) حيث ترتفع بمقدار 5000$ ، وكمثال آخر عندما يتم وضع مخزون الأغذية (أصل متداول) بمبلغ 3000$ للاستخدام في الإنتاج ، أن القيد المحاسبي يتمثل في إحداث انخفاض بمقدار 3000$ في المخزون ، والذي تم بيعه ، كما انه يمثل زيادة بمقدار 3000$ في تكلفة الأغذية في حساب الأرباح والخسائر ، مرة أخرى فإن الانخفاض في المخزون يخلق مصدر للأموال، في كلا المثالين فإن الأموال قد تحررت من حساب الأصول المتداولة والتي أنتجت مصادر الأموال .

أن الزيادة في الالتزامات تعتبر أيضا احد مصادر النقدية ، وتعنى أن الملاك قد قاموا بعمل مساهمات إضافية في الشركة كرأس مال ، أو أن المستثمرين قد قاموا بشراء مزيد من الأسهم العادية للشركة ، أو أن الأرباح المحتجزة قد تزايدت كنتيجة لزيادة في مقدار أرباح التشغيل ، أن كافة تلك العمليات تعتبر مصدر للنقدية حيث أن المقدار المستثمر في الشركة في حسابات حقوق الملكية قد تزايد، وبخصوص كل من تلك العمليات فإن القيد المحاسبي المناظر يتمثل في زيادة في حساب النقدية كمصدر للأموال .

استخدامات الأموال Uses Of Cash

أن الزيادة في احد حسابات الأصول تعنى أن الرصيد في ذلك الحساب قد تزايد ويقتضي ذلك أن يتم مقابل وجود إنفاق نقدي ، على سبيل المثال فإن شراء

الشركة مواد خام وسداد قيمتها بمبلغ 10000$ يزيد من حساب **المخزون** ، وذلك يعتبر استخدام للأموال حيث أن مبلغ 10000$ يستخدم لشراء **المواد الخام** وزيادة المخزون .

أما الانخفاض في الالتزامات فإنه يشير إلى استخدام **النقدية ، ويعني** أن المقدار المستحق للبائعين أو الشركات الأخرى قد انخفض حيث أن الشركة قد قامت بسداده مقابله إليهم ، وباستخدام نفس مثال شراء المواد **الخام** بمقدار 10000$ دون أن يترتب على ذلك دفع النقدية يؤدي إلى العمليات **التالية** :

المخزون + 10000$ = حسابات الدائنين + 10000$

ذلك الجزء من العملية يمثل مصدر للأموال ، حيث أن الشركة **لم تقم** بدفع الفاتورة التي يبلغ مقدارها 10000$ ، أما الجزء الثاني من العملية يحدث عندما تقوم الشركة بسداد الفاتورة والذي يتم تمثيلها على النحو التالي :

حسابات الدائنين – 6000$ = النقدية – 10000$

ويعتبر ذلك بمثابة استخدام للنقدية ، حيث يحدث انخفاض في حسابات الدائنين عندما تمثل العملية استخدام للاموال .

أما الانخفاض في حقوق الملكية فإنه يعتبر بمثابة استخدام **للأموال** ، وذلك يعني أن حساب رأس المال المدفوع قد انخفض بسبب أن واحد **أو** عديد من الملاك قد سحب نقدية من حساب الأرباح المحتجزة لتغطية الخسارة ، **أن ذلك** يعتبر أيضا بمثابة مدفوعات نقدية ، في كل من تلك **العمليات الخاصة بحقوق** الملكية فإن قيمة الحساب قد أنخفض ، مما يستلزم وجود انخفاض **مناظر** في النقدية حيث تم دفع مقدار من النقدية لتغطية تلك العملية .

الفصل السابع

النظام المحاسبي الموحد للفنادق

الفصل السابع

النظام المحاسبي الموحد للفنادق

Unified Accounting System for Hotels

7/1 طبيعة وأهمية النظام المحاسبي الموحد للفنادق .

7/2 الميزانية وحسابات الأصول والخصوم .

7/3 حساب الأرباح والخسائر حسب الأقسام .

7/4 الدفاتر المالية والتسويات الشهرية .

7/1 طبيعة وأهمية النظام الموحد لحسابات الفنادق

تم طبع أول نظام محاسبي موحد للفنادق بمعرفة إتحاد الفنادق الأمريكي بمدينة نيويورك عام 1926 – وهو يمثل أول محاولة ناجحة لجهود إنشاء نظام محاسبي يتضمن مسئولية الحسابات لصناعة الفنادق .

والنظام الموحد لحسابات الفنادق يزود صناعة الفنادق بالمواد المتعلقة بإعداد وتقديم البيانات المالية في شكل مرفقات نمطية .

كما يهدف النظام الموحد لحسابات الفنادق إلى تبويب مصادر الإيرادات والمصروفات وتوزيعها بالنسبة لأقسام الفندق عن طريق تقسيم حسابات التشغيل إلى أقسام منتجة تصور إيرادات كل قسم ومصاريفه المباشرة (قسم الغرف – قسم الطعام – قسم المشروبات – قسم التليفونات – قسم التنظيف الكيماوي – قسم الغسيل والكي – حمام السباحة وملاعب التنس بالإضافة لأي أقسام أخرى تدار لحساب الفندق كصالونات الحلاقة والتجميل ومحلات بيع السجائر والصحف والزهور).

ثم أقسام الخدمات أو المصاريف غير المباشرة كالمصاريف العمومية والإدارية ومصاريف قسم شئون الأفراد ومزايا الموظفين ومصاريف قسم الإعلان وقسم تنمية المبيعات والإضاءة والقوى المحركة.ثم قسم الصيانة والإصلاح .

ثم القسم الثالث ويتضمن قيمة الأعباء الثابتة التي لا ترتبط بحجم الإيرادات ولكنها ترتبط بالفندق كأعباء منتظمة دورية مثل إيجار مبنى الفندق في حالة الفنادق المؤجرة والضرائب العقارية وأقسام التأمين والاستهلاكات .

كما يهدف النظام الموحد لحسابات الفنادق الأمريكي إلى تصوير حساب الأرباح والخسائر شهريا بطريقة يمكن معها ممن تتبع مراحل نتائج عمليات التشغيل حيث تبدأ المرحلة الأولي بإيجاد الفرق بين إيرادات الأقسام المنتجة ومصروفات التشغيل المتعلقة بها لإمكان الوصول إلى أرباح أقسام الإنتاج – وبإضافة نتيجة المرحلة

الأولى إلى الإيرادات الأخرى المتنوعة وإيجار مناطق الاستغلال داخل الفندق يتم الحصول على إجمالي دخل التشغيل ، ويخصم منه كافة المصاريف غير المباشرة أو مصاريف قسم الخدمات للوصول إلى إجمالي ربح التشغيل .

أما المرحلة الأخيرة فتصور صافى أرباح الفندق بعد خصم الأعباء الثابتة كالتأمين والاستهلاكات .

7/2 الميزانية وحسابات الأصول والخصوم

يوضح الشكل رقم (7/1) الميزانية العمومية طبقا للنظام المحاسبي الموحد الأمريكي للفنادق .

وفيما يلي شرح موجز لمكونات الميزانية العمومية طبقـا للنظـام المحاسـبي الموحد الأمريكي :-

A- الأصـول

1- النقديـة

وتتضمن النقدية الغير مقيدة (الحرة) بالصندوق ، والودائع تحت الطلب ، أمـا النقدية التي يتم حجزها بصفة رسمية لأغراض احتياطي الإحلال والتجديد للممتلكات والمعدات فيجب تضمينها في أصول أخرى بالأصول الغير متداولة ويجب الإفصاح عن تلك القيود في الإيضاحات للقوائم المالية .

2- حسابات مدينة تجارية

يجب أن تشمل الحسابات المدينة التجارية إجمالي المبالغ المستحقة للفندق عن الحسابات المفتوحة والمحملة على حسابات النزلاء والمستأجرين والحسابات المستحقة من الملاك والمديرين والعاملين ، كذلك الوحدات التابعة يجب إدراجها منفصلة إلا إذا كانت غير هامة أو مؤثرة .

شكل رقم (7/1)

الميزانية العمومية طبقا للنظام المحاسبي الموحد للفنادق

فندق ــــــــــــــــ

الميزانية

الأصول

	السنة المالية المنتهية 31 ديسمبر	
	20	20
	جنيه	جنيه
أصول متداولة		
نقدية		
نقدية بالصندوق		
بنوك – ودائع تحت الطلب		
بنوك – ودائع لأجل	ــــــ	ــــــ
مجموع النقدية	ــــــ	ــــــ
مدينون		
عملاء		
شيكات تحت التحصيل		
متنوعون		
المستحق على الفنادق الشقيقة		
مجموع المدينون		
ناقصا : مخصص الديون المشكوك في تحصيلها	ــــــ	ــــــ
صافي المدينون	ــــــ	ــــــ
مخزون		
مصروفات مدفوعة مقدما		
أخرى	ــــــ	ــــــ
مجموع الأصول المتداولة	ــــــ	ــــــ
أصول أخرى		
مصاريف ما قبل الافتتاح (بعد الاستهلاك)		
مصاريف مؤجلة		
أخرى	ــــــ	ــــــ
مجموع الأصول الأخرى	ــــــ	ــــــ
مجموع الأصول	=====	=====

فندق

الميزانية

الالتزامات ومستحقات المالك

	السنة المالية المنتهية 31 ديسمبر 20	20
	جنيه	جنيه
التزامات متداولة		
بنوك – سحب على المكشوف		
شيكات مؤجلة		
دائنون		
مصاريف مستحقة		
تأمينات مقدمة		
أخرى		
المستحق للفنادق الشقيقة		
	ــــــ	ــــــ
	ــــــ	ــــــ
احتياطيات ومخصصات		
احتياطي الإحلال والإضافات للأثاث والمعدات		
مخصص إحلال وتجديد أدوات التشغيل		
	ــــــ	ــــــ
	ــــــ	ــــــ
الشركة المديرة		
رأس مال التشغيل		
أتعاب إدارة مستحقة		
حساب جارى		
	ــــــ	ــــــ
مجموع الالتزامات المتداولة		
	ــــــ	ــــــ
الشركة المالكة		
حساب جارى		
حساب حصة المالك في الأرباح		
	ــــــ	ــــــ
مجموع مستحقات المالك		
	ــــــ	ــــــ
مجموع الالتزامات ومستحقات المالك		
	=====	=====

أما الحسابات التي لا يتوقع تحصيلها خلال الـ 12 شهر التالية يجب إلا تدرج هنا تحت هذا البند ولكن يجب أن تدرج تحت بند حسابات مدينة غير متداولة **Non Current Receivables** .

أما الأرصدة الدائنة الهامة يجب ألا تدرج هنا تحت هذا البند ولكن يجب إدراجها تحت بند خصوم متداولة (تأمينات مقدمة) أو خصوم أخرى وذلك حسب طبيعة الرصيد الدائن .

3- مخصص الديون المشكوك في تحصيلها .

يمثل مخصص الديون المشكوك في تحصيلها المخصص المكون للجزء الخاص بالحسابات الجارية المدينة المقرر أنها غير قابلة للتحصيل .

ويكون المخصص على أساس الخبرة التاريخية والتقدير الشخصي لكل حساب على حدة أو طريقة أخرى مقبولة ، والحسابات التي تكون غير قابلة للتحصيل يجب تحميلها على هذا الحساب واسترداد مبالغ الحسابات التي سبق أن أعدمت يجب جعلها دائنة لهذا الحساب .

4- المخزون

يجب أن يتضمن المخزون تكلفة البضاعة الموجودة للبيع مثل الطعام والمشروبات وباقي المخزون ، ويجب أن يتضمن هذا البند أيضا تكلفة البنود مثل المواد التي تستخدم في الحمامات والمكاتب والمجالات الأخرى .

وأساس تقييم المخزون يجب الإفصاح عنه في القوائم المالية وإذا كانت المجموعات الأخرى هامة من حيث المبلغ يجب إيضاحها منفصلة .

5- مصروفات مدفوعة مقدما

تمثل المصروفات المدفوعة مقدما بصفة عامة المدفوعات المقدمة عن البنود التي تفيد فترات التشغيل المستقبلية ، وبطبيعة الحال يتم تحميل البنود للعمليات على

أساس متى تقدم الفائدة ، وأمثلة ذلك تشمل التأمين – الإيجار– الصيانة – عقود الإعلانات التجارية – والبنود المماثلة الأخرى .

6- الأصول المتداولة الأخرى

تتضمن الأصول المتداولة الأخرى البنود التي لم تذكر في مكان آخر والتي يتوقع بقدر معقول أن تتحقق نقدا أو خلاف ذلك خلال الـ 12 شهر القادمة ، ومن أمثلة ذلك تامين محتجز.

7- الأصول الأخري

تمثل مصروفات ما قبل الافتتاح المصروفات المرسملة المتكبدة قبل افتتاح الفندق ، وبالإضافة إلى مصروفات ما قبل الافتتاح السابقة ، تقوم بعض الوحدات برسملة مصروفات الافتتاح والتي تمثل الزيادة في المصروفات على الإيرادات خلال فترة قصيرة بعد افتتاح مرافق الفندق .

وجميع تلك المصروفات المرسملة يتم استهلاكها على مدار فترة زمنية قصيرة من 3: 5 سنة ، وسياسة الرسملة والاستهلاك المتعلقة لتلك البنود يجب الإفصاح عنها في الإيضاحات المتممة للقوائم المالية .

8- المصروفات المؤجلة

تتعلق المصروفات المؤجلة عموما بأنشطة التمويل ، وتمثل التكلفة المباشرة الخاصة بالحصول على التمويل مثل أتعاب القروض وتكلفة إصدار الضمانات ، ويتم استهلاك تلك التكلفة عادة على مدار العمر المتعلق بالتمويل المقصود ، كما يجب الإفصاح عن طريقة الإهلاك في الإيضاحات المتممة للقوائم المالية .

البنود الغير متداولة الأخرى التي لا يمكن إدراجها تحت مجموعة محددة مثل الأصول الغير ملموسة والصناديق المقيدة يجب إيضاحها تحت هذا العنوان ، كما يجب ذكر طبيعتها إذا كانت مؤثرة في الميزانية أو في جدول مرفق ، وكذلك يجب الإفصاح عن سياسات الاستهلاك بالنسبة للأصول غير الملموسة الهامة في الإيضاحات المتممة للقوائم المالية .

B- الخصوم

1- حسابات دائنة مستحقة

وتمثل الحسابات الدائنة المستحقة المبالغ المستحقة للموردين ، ويجوز تضمين الحسابات الدائنة المبالغ المستحقة لأصحاب حقوق الاستغلال والتي تمثل متحصلات من النزلاء أو يتم ذكرها منفصلة .

2- المصاريف المستحقة

تمثل المصاريف المستحقة المصاريف المتكبدة ولكن لا تستحق الدفع إلا بعد تاريخ الميزانية ، وكل بند من بنود المصروفات المستحقة إذا كان مؤثر يجب إدراجه منفصلا إما في الميزانية أو في جدول مرفق ، وأمثلة ذلك يجب أن تتضمن الأجور والمرتبات والمزايا الخاصة بها – أجر الأجازات – الفوائد – أتعاب الإدارة – الإيجار .

3- التأمينات المقدمة

تمثل التأمينات المقدمة المبالغ التي يحصل عليها الفندق والتي تخصم كجزء من السداد بالنسبة للمبيعات في المستقبل من الغرف والحفلات .

4- احتياطي الإحلال والإضافات للأثاث والمعدات

يتم تكوين احتياطي للإحلال والإضافات للأثاث والمعدات بنسبة من إجمالي ايرادات التشغيل سنويا خصما على حساب التشغيل ويتم استخدامه لهذا الغرض بمعرفة المدير ، وفي حالة زيادة مصاريف الإحلال والإضافات للأثاث والمعدات عن رصيد ذلك الاحتياطي في أي سنة فإن الأمر يستلزم موافقة المالك على تحميل تلك الزيادة على حساب التشغيل ، كما يمكن للمدير بشرط موافقة المالك أن يستخدم من مبلغ ذلك الاحتياطي الأموال اللازمة لإجراء التحسينات والتعديلات والإضافات للفندق بغرض المحافظة على مستوى الفندق كفندق درجة أولى ويتم إيداع مبالغ الاحتياطي المكون في أحد البنوك التي يختارها المدير وباسمه ويعتبر مبلغ الاحتياطي في أي وقت ملكا للمالك ويؤول إليه في نهاية مدة العقد الرصيد غير المستخدم منه .

5- توزيع حصيلة مقابل الخدمة

توزع الحصيلة الكلية لمقابل الخدمة في الفندق طبقا لقرار وزير الدولة للقوى العاملة والتدريب رقم 22 لسنة 1984 على الوجه الآتي :

(1) 60% من الحصيلة على العاملين المتصلين اتصالا مباشرا بالعملاء .

(2) 15% من الحصيلة الكلية على العاملين غير المتصلين اتصالا مباشرا بالعملاء .

(3) 5% من الحصيلة الكلية كحوافز على المستحقين من جميع فئات العاملين بالفندق .

(4) 20% من الحصيلة الكلية كمقابل للكسر والفقد والتلف .

6- مخصص إحلال وتجديد أدوات التشغيل

يتم تكوين مخصص لإحلال وتجديد أدوات التشغيل بنسبة (   ) من إجمالي رسم الخدمة المحصل .

7- أتعاب الإدارة وحصة المالك في الأرباح

طبقا لعقد الإدارة المبرم وملحقاته يتم توزيع صافى ربح التشغيل لكل سنة ميلادية (وبالنسبة والتناسب بالنسبة لكسور السنة الميلادية) بين المالك والمدير بنسبة للمالك وللمدير على ألا تقل حصة المالك في أي سنة ميلادية (أو بالنسبة والتناسب لكسور السنة الميلادية) عن ( ) على الأقل من رأس المال المستثمر .

7/3 حساب الأرباح والخسائر حسب الأقسام

Profit and Loss Account According to Departments

يوضح الشكل رقم (7/2) حساب التشغيل والأرباح والخسائر (قائمة الدخل) طبقا للنظام المحاسبي الموحد الأمريكي ، كما يوضح الشكل رقم (7/3) حساب الأرباح والخسائر حسب الأقسام طبقا لذلك النظام أيضا .

كما يوضح الشكل رقم (7/4) حساب الأرباح والخسائر لقسم الغرف والأحصائيات ذات الصلة بها ، ويتبع ذلك شرح لمكونات إيرادات ومصروفات حساب الأرباح والخسائر لقسم الغرف كما يوضح الشكل رقم (7/5) حساب الأرباح والخسائر لقسم الطعام والمشروبات ، كما يتم شرح مكونات إيرادات ومصروفات ذلك القسم بشكل تفصيلي .

كما توضح الأشكال أرقام (7/6) ، (7/7) ، (7/8) ، حساب الأرباح والخسائر لأقسام التيفون والغسيل والكي ، والإيجارات والإيرادات الأخرى .

شكل رقم (7/2)

حساب الأرباح والخسائر طبقا للنظام المحاسبي الموحد للفنادق

فندق ____________

حساب التشغيل والأرباح والخسائر

البيان	السنة المالية المنتهية 31 ديسمبر 20 جنيه	20 جنيه
الإيرادات		
إيرادات الغرف		
إيرادات الأطعمة والمشروبات		
إيرادات التليفون		
إيرادات غسيل وكي النزلاء		
إيرادات التشغيل الأخرى		
إيجارات وإيرادات متنوعة أخري		
	------	------
مجموع الإيرادات		
	------	------
تكاليف التشغيل والمصاريف		
تكاليف الغرف		
تكاليف الأطعمة والمشروبات		
تكاليف التليفون		
تكاليف الغسيل والكي للنزلاء		
تكاليف التشغيل الأخرى		
مصاريف إدارية وعمومية		
مصاريف التسويق		
مصاريف إضاءة وقوى ومحركة		
فوائد مدينة		
مخصص التجديدات وإضافات الأثاث والمعدات		
استهلاك مصاريف ما قبل الافتتاح		
	------	------
مجموع تكاليف التشغيل والمصاريف		
	------	------
صافى الربح		
	=====	=====
يوزع كما يلي :		
حصة المالك		
أتعاب الإدارة		
	------	------
	=====	=====

شكل رقم (7/3)

حساب الأرباح والخسائر حسب الأقسام

فندق

حساب التشغيل والأرباح والخسائر

عن السنة المالية المنتهية

في 31 ديسمبر سنة 20

البيان	مرفق رقم	صافي الإيرادات	تكلفة المبيعات	المرتبات والمصاريف المتعلقة بها	المصاريف الأخرى	صافى الربح (الخسارة)
أقسام التشغيل						
الغرف	1					
الأطعمة والمشروبات	2					
التليفون	3					
غسيل وكي النزلاء	4					
أقسام التشغيل الأخرى						
إيجارات وإيرادات أخرى متنوعة	5					
مجموع أقسام التشغيل						
مصاريف تشغيل غير موزعة						
مصاريف عمومية وإدارية	6					
التسويق	7					
تكاليف الطاقة	8					
صيانة وإصلاح	9					
فوائد مدينة						
احتياطيات ومخصصات						
استهلاك **مصاريف ما قبل الافتتاح**						
مجموع المصاريف الغير موزعة						
صافى الربح **(الخسارة)**						

ملحق رقم (7/9)

حساب الأرباح والخسائر لقسم الغرف

فندق ____________________

(مرفق رقم 1)

قسم الغرف

	السنة المالية المنتهية 31 ديسمبر	
	20	20
	جنيه	جنيه
إيرادات قسم الغرف		
ناقصا: الخصومات والمسموحات [illegible]		
صافي إيرادات قسم الغرف		
المصاريف		
مرتبات وأجور		
مزايا العاملين		
مجموع المرتبات والمصاريف المتعلقة بها		
مصروفات أخرى		
عمولات وكلاء السياحة		
انتقالات النزلاء		
غسيل وكي وتنظيف كيماوي		
بياضات		
مهمات التشغيل		
الحجز		
ملابس العاملين		
مصاريف متنوعة أخرى		
مجموع المصاريف الأخرى		
مجموع المصاريف		
ربح (خسارة) قسم الغرف		

فندق ____________

(تابع مرفق رقم 2)

إحصائيات الغرف

	السنة المالية المنتهية في 31 ديسمبر 20	20
	جنيه	جنيه
إحصائيات الغرف		
عدد غرف النزلاء بالفندق		
ناقصا: عدد الغرف المخصصة بصفة دائمة للمديرين	———	———
عدد الغرف المتاحة	=====	=====
عدد الغرف المؤجرة		
عدد غرف الضيافة	———	———
عدد الغرف المؤجرة للنزلاء		
عدد الغرف المخصصة بصفة مؤقتة للمديرين	———	———
عدد الغرف المشغولة		
عدد الغرف الخالية	———	———
عدد الغرف المتاحة للبيع		
عدد الغرف تحت الصيانة والأصلاح	———	———
عدد الغرف المتاحة	=====	=====
نسب الإشغال		
للغرف المؤجرة		
لغرف الضيافة		
للغرف المؤجرة للنزلاء		
للغرف المخصصة بصفة مؤقتة للمديرين		
إجمالي النسبة للغرف المشغولة		
متوسط سعر الغرفة اليومي		
عدد النزلاء		
عدد نزلاء الضيافة	———	———
إجمالي عدد النزلاء	=====	=====
عدد النزلاء لكل غرف مؤجرة		
عدد الغرف المؤجرة لأكثر من نزيل		
عدد الوافدين		
متوسط طول فترة الإقامة		

شكل رقم (7/5)

حساب الأرباح والخسائر لقسم الطعام والمشروبات

فندق ____________

(تابع مرفق رقم 2)

قسم الطعام والمشروبات

	السنة المالية المنتهية في 31 ديسمبر	
	20	20
	جنيه	جنيه
إيرادات		
طعام		
مشروبات	______	______
مجموع إيرادات الطعام والمشروبات		
	______	______
خصومات		
صافي إيرادات الطعام والمشروبات		
إيرادات أخرى		
	______	______
تكلفة المبيعات		
تكلفة الطعام المستهلك		
ناقصا : تكلفة وجبات العاملين	______	______
صافي تكلفة مبيعات الطعام		
تكلفة مبيعات المشروبات		
تكلفة مبيعات أخرى	______	______
صافي تكلفة المبيعات	______	______
مجمل الربح		
	______	______
مصاريف		
مرتبات والأجور		
مزايا العاملين	______	______
مصروفات أخرى		
صيني وزجاج وفضيات وبياضات		
غسيل وكي وتنظيف كيماوي		
مهمات التشغيل		
موسيقى وبرامج التسلية		
ملابس العاملين		
مصاريف متنوعة أخرى	______	______
مجموع المصاريف الأخرى	______	______
مجموع المصاريف	______	______
ربح (خسارة) قسم الطعام والمشروبات		
	=====	=====

شكل رقم (7/6)

حساب الأرباح والخسائر لقسم التليفون

فندق

(تابع مرفق رقم 3)

قسم التليفون

	السنة المالية المنتهية في 31 ديسمبر	
	20	20
	جنيه	جنيه
إيرادات		
مكالمات محلية		
مقابل الخدمة		
مكالمات خارجية	ــــــ	ــــــ
مجموع الإيرادات		
خصومات	ــــــ	ــــــ
صافي الإيرادات		
تكلفة المكالمات		
المحلية		
الخارجية		
مجموع تكلفة المكالمات	ــــــ	ــــــ
مجمل الربح (الخسارة)	ــــــ	ــــــ
المصاريف		
مرتبات وأجور		
مزايا العاملين	ــــــ	ــــــ
مجموع المرتبات والمصاريف المتعلقة بها	ــــــ	ــــــ
المصاريف الأخرى		
أدوات كتابية ومطبوعات		
أخرى	ــــــ	ــــــ
مجموع المصاريف الأخرى	ــــــ	ــــــ
ربح (خسارة) قسم التليفون	=====	=====

تكلفة مكالمات إدارية

	20	20
	جنيه	جنية
محلية	ــــ	ــــ
خارجية	ــــ	ــــ
مجموع	===	===

قائمة رقم (7)

حساب الأرباح والخسائر لقسم الغسيل والكي

فندق

(تابع مرفق رقم 4)

قسم غسيل وكي النزلاء

	السنة المالية المنتهية في 31 ديسمبر	
	20	20
	جنيه	جنيه
إجمالي الإيرادات		
يخصم : خصومات ومسموحات		
صافي إيرادات قسم الغسيل والكي	ــــــ	ــــــ
المصاريف		
المرتبات والأجور		
مزايا العاملين		
مجموع المرتبات والمصاريف المتعلقة بها	ــــــ	ــــــ
مصاريف أخرى		
مهمات الغسيل والكي		
مهمات التشغيل		
ملابس العاملين		
مصاريف متنوعة أخرى		
مجموع المصاريف الأخرى	ــــــ	ــــــ
مجموع المصاريف	ــــــ	ــــــ
ربح (خسارة) قسم الغسيل وكي النزلاء	=====	=====

شكل رقم (7/8)

حساب الأرباح والخسائر لقسم الإيجارات والإيرادات الأخرى

فندق

(تابع مرفق رقم 5)

الإيجارات والإيرادات الأخرى

	السنة المالية المنتهية في 31 ديسمبر 20	السنة المالية المنتهية في 31 ديسمبر 20
	جنيه	جنيه
المساحات المؤجرة		
	ــــــ	ــــــ
مجموع الإيجارات		
	ــــــ	ــــــ
خصم مكتسب		
فوائد دائنة		
مبيعات فضلات		
إيرادات متنوعة أخرى		
	ــــــ	ــــــ
مجموع الإيرادات الأخرى		
	ــــــ	ــــــ
مجموع الإيجارات والإيرادات الأخرى	=====	=====

A- إيرادات قسم الغرف

1 – إيرادات الغرف المؤجرة بالمدة

ويجعل هذا الحساب دائنا بقيمة ايرادات الغرف المؤجرة بموجب عقود .

2 – إيرادات الغرف الترانزيت

تمثل قيمة ايرادات الغرف المؤجرة يوما بيوم أو المؤجرة لجزء من اليوم .

3 – الصالات العامة

تمثل قيمة الإيرادات الناتجة عن تأجير الصالات العامة لاستخدامها في إقامة المعارض أو لإلقاء المحاضرات أو لعرض الأزياء .

B- الخصومات

وتمثل قيمة التخفيض من أرقام الإيرادات طبقا للأسعار المعتمدة إما نتيجة لخطأ مادي ، وذلك بتحميل حساب النزيل بأكثر من الأسعار التي سبق وأن تم الاتفـــاق عليها بموجب تأكيد لحجز أو بمنح النزيل خصما خاصا إما لطـــول مـــدة إقامتـــه بالفندق أو لاعتبارات خاصة كالخصم الممنوح لوكلاء السياحة أو لموظفي شركات الطيران .

C- المصاريف

1 – الأجور والمرتبات والأجور الإضافية

يمثل هذا الحساب قيمة إجمالي أجور ومرتبات موظفي **قسم الغرف وكذا بدل** العمل الإضافي وأجور العمال المؤقتين ويشمل :

- موظف الحجز والاستقبال والاستعلامات .
- قسم الإشراف الداخلي وموظف غرفة البياضات .
- موظف قسم الخدمة العامة (البوابين – الشيالين – عمال **المصاعد**) .

- موظف قسم الأمن والحراسة .

2 – شئون الأفراد ومزايا الموظفين

يمثل ما يخص قسم الغرف من إجمالي مصاريف قسم شئون الأفراد ومزايا الموظفين موزعا على الأقسام بنسبة إجمالي مرتبات كل قسم .

3– وجبات الموظفين

يمثل قيمة تكلفة اكل موظفي وعمال قسم الغرف .

4 – عمولة وكلاء السياحة

يجعل هذا الحساب مدينا بقيمة العمولات المستحقة لوكلاء السياحة عن الغرف التي تم حجزها عن طريقهم بشرط أن تكون طلبات الحجز قد تم تأييدها كتابة بواسطة الفندق ، وقد تمثل هذه العمولة نسبة ولتكن 10% من قيمة الإيجار اليومي للغرفة .

5 – زخرفة غرف النزلاء

وتمثل قيمة تكلفة فازات الزهور الطبيعية أو الصناعية والنباتات الموضوعة بغرف النزلاء وفى الممرات أو في الصالات العامة والبهو الرئيسي ، كما يحمل هذا الحساب أيضا بقيمة أسماك الزينة وطيور الزينة وأحواض الزهور .

6 – التنظيف الكيماوي

يحمل هذا الحساب بقيمة تكلفة التنظيف الكيماوي للبطاطين والستائر وأغطية السراير وكذلك غسيل السجاجيد والمشايات وأغطية الكراسي سواء كانت بغرف النزلاء أو في الممرات أو في الصالات العامة .

7– الغسيل والكي

يمثل قيمة تكلفة غسيل وكي بياضات الغرف طبقا لفواتير المغاسل الخارجية أو تكلفة الغسيل في حالة تشغيل مغسلة خاصة بالفندق .

8 – بريد و[illegible]

وتمثل قيمة [illegible] والدمغة على خطابات وطلبات الحجز وأي مراسلات أخرى متعلقة بقسم الغرف .

9 – الأدوات الكتابية والمطبوعات

يحمل هذا الحساب بقيمة تكلفة الأدوات الكتابية والمطبوعات المستخدمة بواسطة قسم الغرف ، وذلك بخلاف الأدوات الكتابية والمطبوعات الواردة تحت بند مهمات النزلاء ، أما فواتير النزلاء ومطبوعات صرافي قسم الاستقبال يتم تحميلها على المصاريف العمومية والإدارية .

10 – احتياطي الاستبدال للمفروشات

وتوجد أكثر من سياسة تتبع لتحديد القيمة الواجب تحميلها .

11 – مهمات النظافة

ويجعل هذا الحساب مدينا بقيمة مهمات النظافة المستعملة بقسم الغرف سواء المنصرفة من المخازن بموجب أذونات صرف أو المشتريات المباشرة مثل الأحماض – فرش النظافة – منظفات – صابون الغسيل – أقمشة التنظيف – كيماويات .

12 – مهمات النزلاء

ويحمل هذا الحساب بقيمة المهمات المنصرفة لغرف النزلاء بموجب أذونات صرف المخازن أو المشتريات المباشرة بما في ذلك المهمات التالية :

الجرائد اليومية

أوراق اللعب	أدوات كتابية ومطبوعات
فرش الملابس	شماعات
الأمشاط	صابون وجه
[illegible]	كبريت
[illegible]	[illegible]

13 - انتقالات

وتمثل قيمة مصاريف انتقال موظف قسم الغرف لأي أغراض متعلقـة بسير العمل .

14 - تليفونات وتلكسات

وتمثل قيمة تكلفة المكالمات التليفونية والتلكسات التي تخص قسم الغرف .

15 - ملابس العمال

وتمثل قيمة ملابس عمال قسم الغرف ومصاريف إحلالها كملابس قسم الإشراف الداخلي وقسم الخدمة العامة وموظف قسم الاستقبال وتشمل علي :

الأحذية	المرايل
أربطة العنق	البنطلونات
أغطية الرأس	الفساتين
الكرافتات	القمصان

16 - المصاريف المتنوعة

تمثل قيمة المصاريف المتنوعة التي لا تدخل تحت أي بند من بنود المصاريف الموضحة فيما سبق .

A- قسم الطعام

1- إجمالي المبيعات

ويمثل الإيرادات الناتجة من مبيعات الطعام ، وهذه المبيعات يمكن توزيعها لصالات الطعام - خدمة الغرف - الحفلات ....الخ ، كما يجب أن لا يتضمن هذا الرقم قيمة طعام المديرين والضيافة من واقع فواتير المطاعم إذ يتعين تحويلها على أساس أسعار التكلفة وتوزيعها على الأقسام تحت بند وجبات الموظفين ، أما مبيعات الدهن والعظام المتخلفة من المطابخ فيجب جعلها دائنة لحساب تكلفة الطعام .

2- الخصومات

تمثل قيمة إجمالي الخصومات أو التعديلات على أرقام المبيعات نتيجة مبالغ سبق قيدها بالزيادة أو الخطأ ولم يتم اكتشافها إلا بعد إتمام عملية القيد بالدفاتر .

3- المصاريف

1 – تكلفة الطعام المستهلك

يمثل هذا الحساب قيمة تكلفة الأطعمة المستهلكة سواء المنصرفة من المخازن أو المشتراة رأسا للمطابخ لخدمة نزلاء الفندق أو لأكل الموظفين ، ويجعل هذا الحساب دائنا بقيمة مبيعات مخلفات المطابخ من دهن وعظام وبطرح قيمة تكلفة أكل الموظفين من تكلفة الطعام المستهلك ينتج قيمة تكلفة مبيعات الطعام .

ويلاحظ أنه يخصم من تكلفة الفواتير الخصم التجاري وليس النقدي – كما يضاف للتكلفة أيضا مصاريف النقل والتخزين ومصروفات التصميم .

2 – المهايا والأجور الإضافية

وتمثل قيمة إجمالي أجور ومرتبات موظفي قسم الطعام وكذا بدل العمل الإضافي وأجور عمال اليومية ويشمل :

أجور عمال المطابخ – عمال الخدمة بصالات الطعام – عمال النظافة وتلميع الفضية – مراقبي وصرافي المطاعم – أمناء مخازن الطعام – قسم الرقابة على الأغذية **Food Control** .

3 – شئون الأفراد ومزايا الموظفين

تمثل تكلفة ما يخص قسم الطعام من إجمالي مصاريف قسم شئون الأفراد ومزايا الموظفين موزعا بنسبة إجمالي أجور كل قسم .

4 – وجبات الموظفين

وتمثل قيمة تكلفة أكل موظفي وعمال قسم الطعام .

5 – مصاريف الحفلات

ويحمل الحساب بقيمة المصاريف المتعلقة بالحفلات والتي لا تدخل تحت أي بند من بنود مصاريف قسم الطعام .

6 – عمولة وكلاء السياحة

يحمل هذا الحساب بقيمة العمولات المستحقة لوكلاء السياحة بواقع نسبة متفق عليها من قيمة فواتير الطعام طبقا للحجز المتفق عليه .

7 – زخرفة صالات الطعام

ويحمل بقيمة تكلفة زهور الزينة والنباتات والأشجار وأسماك وطيور الزينة الموجودة بصالات الطعام .

8 – التنظيف الكيماوي

يحمل هذا الحساب بقيمة تكلفة التنظيف الكيماوي للستائر وتكلفة غسيل السجاجيد والمشايات وأغطية الكراسي الموجودة بصالات الطعام والصالات العامة .

9 – الوقود

يحمل هذا الحساب بقيمة الوقود المستخدم في المطابخ ويشمل الفحم والمازوت والغاز – أما في حالة استخدام الكهرباء في تشغيل الأفران والمواقد فأنه يتعين احتساب قيمة التيار الكهربائي المستهلك وتقديره تقديرا دقيقا وتحميل قيمة تكلفته على هذا الحساب .

10 – الغسيل والكي

ويمثل قيمة تكلفة غسيل وكي بياضات المطاعم كالمفارش والفوط طبقا لفواتير المغاسل الخارجية أو تكلفة الغسيل في حالة تشغيل مغسلة خاصة بالفندق .

11 – تفتيش ورخص

ويحمل هذا الحساب بقيمة الرخص ومصاريف التفتيش الخاصة بالجهات الحكومية .

12 – قوائم الطعام

ويحمل هذا الحساب بقيمة تكلفة شراء وطبع قوائم الطعام عند صرفها من المخازن .

13 – موسيقى وبرامج التسلية

ويحمل هذا الحساب فقط بقيمة عقود الفرق الموسيقية والبرامج الترفيهية وحقوق التأليف وكذلك تكلفة الأسطوانات وأشرطة التسجيل .

14 – أدوات كتابية ومطبوعات

يحمل هذا الحساب بقيمة تكلفة الأدوات الكتابية والمطبوعات ومهمات المكتب التي يستخدمها موظفي قسم الطعام بما في ذلك مطبوعات قسم حسابات المخازن ، قسم تكلفة الأغذية Food Cost ومطبوعات صرافي المطاعم مثل (الفواتير – تقارير الصرافين – أشرطة ماكينات تسجيل النقدية – ....الخ ، الأدوات الكتابية المتنوعة) .

15 – احتياطي استبدال أدوات التشغيل

وتوجد أكثر من سياسة لتحديد القيمة الواجب تحميلها .

16 – مهمات نزلاء

يمثل قيمة تكلفة المهمات المقدمة للنزلاء بصالات الطعام كالكبريت والجرائد اليومية وسلاكات الأسنان .

17 – مهمات ورقية

وتمثل تكلفة علب الجاتوة والصحون الورقية والفوط الورقية وورق اللف ...الخ

18 – ملابس العمال

كما في قسم الغرف .

19 – أدوات مطابخ

وتمثل قيمة تكلفة استبدال وصيانة الأدوات الصغيرة والمهمات المستخدمة بالمطابخ كالحلل والكاسرولات والمصفيات وسكاكين المطبخ وعصارات الليمون وفتاحات العلب والملاعق الكبيرة .

B- قسم المشروبات

1- الإيرادات

يجعل هذا الحساب دائنا بقيمة الإيرادات الناتجة عن مبيعات المشروبات ، وهذه المبيعات يمكن توزيعها بالنسبة لصالات الطعام/ البارات/ الحفلات/ خدمة الغرف ...الخ ، كما يجب أن لا يتضمن هذا الرقم قيمة مشروبات الضيافة إذ يتعين تحويلها على أساس أسعار التكلفة وتحميلها على مصاريف الضيافة ، أما مبيعات الفوارغ والبراميل فتجعل دائنة لحساب تكلفة المشروبات .

2- الخصومات

وتمثل إجمالي الخصومات أو التعديلات على أرقام المبيعات نتيجة مبالغ سبق قيدها بالخطأ أو بالزيادة ولم يتم اكتشافها إلا بعد إتمام عملية القيد بالدفاتر .

3- المصاريف

1 - تكلفة المبيعات

تمثل تكلفة البضاعة المستهلكة من أنبذة وخمور ومياه معدنية وعصير ومرطبات ، بالإضافة التي الأصناف الأخرى التي تدخل في عمل الكوكتيلات مخصوما منها قيمة تكلفة مشروبات الضيافة ومشروبات المديرين المجانية .

ويتم تحميل قيمة الفواتير لتلك المشروبات بإجمالي قيمتها ناقصا الخصم التجاري وليس الخصم النقدي بالإضافة للرسوم الجمركية والنقل والتخزين ومصروفات التصميم وأي ضرائب تفرض على تلك الكميات .

كما يخصم أيضا من التكلفة التأمين المسترد وقيمة الفوارغ المباعة وأي مصروفات سبق إضافتها كتكلفة وتم استردادها .

2 – الأجور والمرتبات والأجور الإضافية

وتمثل قيمة إجمالي أجور ومرتبات موظفي قسم المشروبات وكذلك بدل العمل **الإضافي وأجور** عمال اليومية وتشمل :

أجور عمال الخدمة بالبارات – عمال نظافة الأواني الزجاجية – صواني **البارات** – أمناء مخازن المشروبات – قسم الرقابة على الأغذية والمشروبات .

3 – شئون الأفراد ومزايا الموظفين

وهو **يمثل** ما يخص قسم المشروبات من إجمالي مصاريف قسم شئون الأفراد **ومزايا الموظفين** موزعا بنسبة إجمالي أجور كل قسم .

4 – وجبات الموظفين

ويمثل قيمة تكلفة وجبات موظفي وعمال قسم المشروبات .

5 – الغسيل والكي

وهو **يمثل** تكلفة غسيل وكي بياضات البارات أن وجدت طبقا لفواتير المغاسل الخارجية **أو** تكلفة الغسيل في حالة تشغيل مغسلة خاصة بالفندق .

6 – تفتيش ورخص

ويجعل هذا الحساب مدينا بقيمة الرخص السنوية للمشروبات الروحية ورسوم **التفتيش على** بارات الفندق المختلفة .

7 – قوائم المشروبات

يجعل هذا الحساب مدينا بقيمة تكلفة شراء وطبع قوائم المشروبات الروحية **والأنبذة طبقا لما** يتم صرفه من المخازن .

8 – موسيقى وبرامج التسلية

كما في قسم الطعام

9 – أدوات كتابية ومطبوعات

يحمل هذا الحساب بقيمة تكلفة الأدوات الكتابية والمطبوعات الخاصة بالمشروبات بما في ذلك فواتير البارات وأشرطة ماكينات التسجيل للنقد ومطبوعات حسابات المخازن وقسم تكلفة المشروبات وتقارير صرافي البارات ... الخ .

10 – احتياطي استبدال الأدوات الزجاجية

وتوجد أكثر من سياسة بشأن ذلك الاحتياطي .

التلفيات : ويجعل هذا الحساب مدينا بقيمة التالف أو العادم من المشروبات بعد اعتماد عدم صلاحيتها من المسئولين إما نتيجة لسوء التخزين أو طول المدة أو نتيجة للكسر دون تحديد للمسئولية .

11 – مهمات البارات

ويجعل هذا الحساب مدين بقيمة المهمات المنصرفة للبارات بما في ذلك فتاحات الزجاجات – عصارات – خلاطات أواني خلط الكوكتيلات – ملاعق – المزات المقدمة مجانا .

12 – مهمات نظافة – مهمات نزلاء – مهمات ورقية – ملابس العمال

(راجع هذه البنود في كل من قسم الغرف وقسم الطعام) .

A– إيرادات قسم التليفونات

يجعل هذا الحساب دائنا بقيمة الإيرادات الناتجة من مبيعات المكالمات المحلية والمكالمات الخارجية ، وكذا عمولة الخدمة على المكالمات الخارجية التي تبلغ 25% من قيمة تكلفة المكالمات الخارجية طبقا لأسعار هيئة المواصلات السلكية واللاسلكية ، أما مكالمات الإدارات المختلفة فلا تدخل ضمن أرقام المبيعات بل تحمل في نهاية الشهر على الأقسام على أساس أسعار التكلفة .

B- الخصومات

تمثل قيمة المخصوم من إجمالي إيرادات التليفونات إما نتيجة أخطاء في القيمة أو لاعتراض النزلاء على مبالغ قيدت على حساباتهم بالخطأ .

C- تكلفة المبيعات

يمثل هذا الحساب قيمة فواتير الهيئة مقابل تكلفة المكالمات المحلية الزائدة وكذا فواتير المكالمات الخارجية ، وبإضافة ما يخص كل شهر من قيمة اشتراكات التليفونات يتم الوصول إلى إجمالي تكلفة المبيعات ، أما في حالة عدم استلام فواتير مصلحة التليفونات عند إقفال الدفاتر فإنه يتعين احتساب ما يخص المدة من تكلفة المكالمات ثم إجراء التعديلات اللازمة عند استلام الفواتير الأصلية .

D- المصاريف

1 – الأجور والمرتبات والأجور الإضافية

يمثل هذا الحساب قيمة إجمالي أجور ومرتبات موظفي قسم التليفونات ، وكذا بدل العمل الإضافي وأجور العمال الموسميين .

2 – شئون الأفراد ومزايا الموظفين

يمثل ما يخص قسم التليفونات من إجمالي قسم شئون الأفراد ومزايا الموظفين موزعا على الأقسام بنسبة إجمالي مرتبات كل قسم .

3 – وجبات الموظفين

يمثل قيمة تكلفة أكل موظفي وعمال قسم التليفونات .

4 – الأدوات الكتابية والمطبوعات

ويحمل هذا الحساب بقيمة تكلفة الأدوات الكتابية والمطبوعات المستعملة في قسم التليفونات من تكلفة طبع النماذج – دليل استخدام التليفون – قسائم التبادل –

أظرف الرسائل التي تستقبل للنزلاء عن طريق التليفون – مطبوعات القسم سواء مشتراة من الخارج أو تعد داخليا .

A– قسم غسيل وكي النزلاء

يجعل هذا الحساب دائنا بقيمة الإيرادات المحصلة عن خدمات المغسلة المؤداة للنزلاء أو العملاء الخارجيين ، وفي حالة ما إذا كان الفندق يرسل غسيل النزلاء إلى مغاسل خارجية نظير عمولة يحصل عليها فإن تلك العمولة تدرج في حساب إيجارات وإيرادات أخرى .

B– الخصومات

تمثل قيمة إجمالي الخصومات أو التعديلات على أرقام المبيعات نتيجة مبالغ سبق قيدها بالخطأ أو بالزيادة ولم يتم اكتشافها إلا بعد إتمام عمليات القيد بالدفاتر .

C– المصروفات

1 – تكاليف المغسلة

مهمات وكيماويات

تتضمن المهمات المنصرفة لهذا القسم وأهمها :

شماعات الملابس – فرش الملابس – الكيماويات المستخدمة في عمليات التنظيف الجاف والغسيل – والكيماويات المتنوعة .

أما باقي المصروفات فتعامل على الأساس السابق شرحه في الأقسام السابقة .

أما الخدمات المجانية التي يقدمها القسم إلي أقسام الفندق المختلفة مثل تنظيف وكي ملابس العمال فيجب خصم إجمالي تكلفتها محتسبة على أساس أسعار السوق من إجمالي مصاريف هذا القسم وتوزيعها على أقسام الفندق المختلفة تحت بند غسيل وكي .

2 – غسيل بياضات ومفارش الفندق وملابس العمال

(أ) في حالة وجود مغسلة خاصة

يتم تقدير تكاليف غسيل بياضات الفندق وملابس العمال موزعة على الأقسام المختلفة مع جعل إجمالي مصاريف القسم دائنة بهذه القيمة .

(ب) في حالة وجود إرسال إلى مغاسل خارجية فتقيد ضمن تكاليف الأقسام .

وتلخيصا لما سبق نود التوضيح بأنه في حالة إذا كان هناك مغسلة خاصة للنزلاء فإنه يتم مقابلة إجمالي الإيرادات للقسم مع مصروفاته المختلفة وصلا إلى صافي ربح القسم .

وفي حالة وجود مغسلة واحدة للنزلاء والفندق فإنه يتم تحديد نسبة لتكلفة غسيل النزلاء والعملاء الخارجيين يتم إثباتها كرصيد دائن لمصروفات المغسلة وبذلك يتم تحديد إجمالي تكلفة القسم فيما يتعلق بقيمة الاستخدام الداخلي والتي يتم توزيعها على أقسام الغرف والطعام والمشروبات وهكذا بالنسبة لباقي الأقسام .

قسم الإيجارات والإيرادات الأخرى

8– الإيجارات

يجعل هذا الحساب دائن بالدخل الناتج من إيجار المساحات لأغراض الإعمال ويجوز تقسيمه إلى أقسام فرعية طبقا للعناوين التالية :

النوادي : وتمثل الدخل من إيجار المساحات بمبنى الفندق المستخدمة كحجرات للنوادي .

المكاتب : الدخل من إيجار المساحات بمبنى الفندق المستخدمة كمكاتب للمستأجرين بخلاف أصحاب حقوق الامتياز .

المخازن : الدخل من إيجار المساحات بمبنى الفندق المستخدمة كمخازن .

أخرى : ويمثل دخل الإيجار من مساحات اللوبي ، الفترينات وكافة المساحات الأخرى بخلاف تلك المصنفة كمكاتب – نوادي – مخازن – حقوق امتياز .

B- حقوق الامتياز

يجب أن يعلى هذا الحساب بالإيرادات المحصلة من الآخرين لصالح إدارات التشغيل التي قد يشغلها الفندق بنفسه كجزء من عمليات الفندق العادية .

C- العمولات

يجعل هذا الحساب دائن بالعمولات التي يحصل عليها الفندق من الآخرين عن خدمات مثل الاتصالات ، التاكسي ، الجراج ، أماكن الانتظار، تأجير السيارات ، التصوير وكذلك الألعاب وماكينات البيع الغير مملوكة للفندق يتضمنها هذا الحساب .

D- الخصم النقدي المكتسب

يجعل هذا الحساب دائن بقيمة الخصم المكتسب من جراء دفع الحسابات الدائنة خلال فترة الخصم ولكن لا يجب تعلية الخصم التجاري والذي يجب خصمه من تكلفة البضاعة المباعة .

E- الألعاب الإلكترونية وماكينات (Pin Ball)

الإيراد الناتج من ألعاب الفيديو والألعاب الالكترونية الأخرى ، وكذلك ماكينات Pin Ball عندما يمتلكها الفندق يجب تعليتها على هذا الحساب .

F- المقدمات الضائعة ، التأمين المضمون ، عدم الحضور

يجب تعلية هذا الحساب بالإيراد الناتج من المقدمات الضائقة على الزبائن وضمان عدم الحضور بالنسبة للمبيت بالفندق والخدمات .

G- الدخل من الفوائد

يعلي هذا الحساب بالفائدة المكتسبة من الاستثمارات النقدية ، والودائع بالبنوك ، والمصادر الأخرى .

H– الخردة

وتمثل الإيرادات الناتجة من بيع الورق الدشت والمواد المتقادمة ويجب تعليتها على هذا الحساب .

I– ماكينات البيع

وتمثل الإيراد الناتج من ماكينات البيع التي يمتلكها ويختزنها الفندق ويخصم منها تكلفة البضاعة المباعة ويجب تعليتها على هذا الحساب .

J– أخري

البنود التي لم يتم تصنيفها تحت العناوين السابقة يجب تعليتها على هذا الحساب .

قسم المصروفات العمومية والإدارية

1 – الأجور والمرتبات

يتضمن هذا الحساب أجر الأجازات ، أجر نهاية الخدمة ، المكافآت ، أجور الحوافز وأجر الأجازات الرسمية ، وهذه البنود المنفردة يمكن التعرف عليها منفصلة في مصاريف الإدارات إذا لزم الأمر .

2 – مزايا العاملين

يحمل هذا الحساب بضرائب المرتبات ، التأمينات ، والمعاشات . والمصاريف الأخرى المتعلقة بها والتي تخص هذه الإدارة (القسم) كما يتضمن أيضا تكلفة الطعام والمشروبات المقدمة للعاملين بقسم المصروفات العمومية والإدارية .

3 – العجز والزيادة في النقدية

يتضمن هذا الحساب العجز أو الزيادة طرف الصيارفة . وقد تفضل بعض الفنادق وجود حسابات مماثلة في أقسام التشغيل المختلفة .

4 - عمولات بطاقات الائتمان

يحمل هذا الحساب بالعمولات المدفوعة إلى جهات بطاقات الائتمان .

5 - الائتمان والتحصيل

يحمل هذا الحساب بتكلفة تحصيل حسابات النزلاء بما في ذلك أتعاب المحامين وخدمات جهات تحقيق الائتمان .

6 - تجهيز البيانات

تمثل تكلفة خدمات تجهيز البيانات بخلاف تأجير المعدات ويجب تحميل هـذا الحساب بها إذا كانت تلك البنود غير مؤثرة .

7 - التبرعات

يحمل هذا الحساب بقيمة التبرعات الخيرية .

8 - الاشتراكات في الهيئات والمجلات

يمثل هذا البند تكلفة الفندق في المنظمات الفندقية أو للأعضاء العاملين عنـدما يكون مصرح لهم تمثيل الفندق ويحمل أيضا الحساب بتكلفة الاشتراك في الصحف والمجلات والكتب لاستخدام العاملين بالفندق .

9 - المكتب التنفيذي

ويمثل الجزء من المرتبات والمصاريف الإدارية للمكتب التنفيذي الذي يتحمله الفندق .

10 - الموارد البشرية

يتضمن هذا الحساب تكلفة البحث عن العاملين وإعادة تسكينهم وتدريبهم .

11 – التأمين

يتضمن هذا البند جزء من جميع أقساط التأمين المتعلقة بالمسئولية المدنية ، وخيانة الأمانة ، والتأمين على الحياة ، وتغطية السرقة ولا يتضمن تأمين إصابات العمل ، تأمين الحريق على المباني والمحتويات ولا التأمينات الاجتماعية .

12 – المراجعة الداخلية

ويجب أن يتضمن هذا الحساب أيضا تكلفة أعمال المراجعة التي يحملها الجهاز المركزي لسلسلة الفنادق على الفندق .

13 – نظام الاتصالات الداخلية

يحمل هذا الحساب بتكلفة ماكينات النسخ ، طبع الصفحات ، معدات الإملاء (الفاكس) خدمات تدفق المعلومات ، ماكينات الطباعة بالكمبيوتر ، البريد الالكتروني أو أنظمة الاتصال الداخلي الأخرى بما في ذلك التوريدات اللازمة لها .

14 – الفقد والعطب

المدفوعات التي تحدد نتيجة الفقد أو العطب الذي يحدث لممتلكات النزلاء والتي تزيد عن المبالغ التي يتم استردادها من شركات التأمين تحمل على هذا الحساب وكذلك سداد التعويضات عن التلف .

15 – مهمات التشغيل

تتضمن تكلفة النماذج المطبوعة ، دلائل الخدمات ، المطبوعات المكتبية ، وتوريدات المكاتب ، سواء كانت مشتراة من منشآت طباعة خارجية أو يتم إنتاجها داخليا يجب تحميلها على هذا الحساب عندما يستخدمها مكتب المدير ، مكتب الحسابات أو بمعرفة العاملين الذين يتم تحميل مرتباتهم أو أجور على هذه المجموعة من المصروفات .

16 – البريد والتلغراف

يحمل هذا الحساب بتكلفة البريد ، والتلغراف ، البرقيات باستثناء **المبالغ المتعلقة** بالتسويق .

17 – الأتعاب المهنية

تشمل تكلفة المحاماة ، المحاسبين القانونيين والاستشاريين المهنيين ، وتتضمن تلك الأتعاب ، مصروفات السفر ، والمصروفات المستردة الأخرى .

18 – مخصص الحسابات المشكوك فيها

يجب تكوين مخصص كاف لمواجهة الخسارة المحتملة عن عدم تحصيل الحسابات وتحمل على هذا الحساب .

19 – الأمن

يجب أن يتضمن هذا الحساب تكلفة العقد المتعلق بأمن الفندق والمصروفات المتعلقة به .

20 – التليفون

يجب تحميل هذا الحساب بأية مصروفات متعلقة بالتليفونات التي يمكن إثبات أنها تخص الإدارات العمومية والإدارة .

21 – النقل

يجب أن يتضمن هذا الحساب تكلفة النقل بخلاف النقل الذي يخص أقسام النزلاء وفي حالة وجود إدارة الموارد البشرية منفصلة يجب تضمينها هذا المصروف حيث أنه يتعلق بالعاملين داخل الإدارة المذكورة .

22 – السفر والضيافة

يجب تحميل هذا الحساب بتكلفة السفر والمصاريف المستردة للمديرين والعاملين بالفندق الذي يكلفون بالسفر لإنجاز أعمال الفندق باستثناء السفر المتعلـق بتنشيط الأعمال والذي يجب تحميله على قسم التسويق .

23 – أخــرى

أية مصروفات إدارية وعمومية والتي لا يمكن تحميلها تحت أي عنـوان آخـر يجب تحميلها على هذا الحساب .

كما يوضح الشكل رقم (7/9) حساب المصروفات العمومية والإدارية المتضمن في قائمة الأرباح والخسائر للفنادق حسب النظام المحاسبي الموحد .

كما يوضح الشكل رقم (7/10) قسم التسويق ومكوناته المختلفة طبقـا للنظـام المحاسبي الموحد .

يتمثل نشاط التسويق في مجهودات الفندق للحصول على العملاء والاحتفاظ بهم بالنسبة لمنتجاته وخدماته ، ونشاط التسويق يتضمن الكثير من الأنشطة ومن بينها بناء صورة طيبة الفندق وتنمية الوعي عند المستهلك لمنتجات الفندق والعمل على جذب العملاء لارتياد المنافذ المختلفة لخدمات الفندق .

وهذه الخدمات المتشابكة توصف بمجهود التسويق وسـوف يـرد فيمـا بعـد المصروفات المختلفة المتعلقة ببرنامج التسويق وبالإتحاد بعضها مع بعض توضح لنا النتائج المترتبة على استخدام جميع أساليب تنمية المبيعات ، وأساليب البيـع ، وتنشيط المبيعات والعلاقات العامة عن طريق كل من العاملين بداخل الفندق وعدة وكالات خارجية من أجل الحصول على استمرار ارتياد المستهلكين للفندق ، وقـد جرى العرف على المحاسبة بالنسبة للتكاليف المتعلقة بالحجز بما في ذلك المرتبات وأتعاب الحجز ووكالات السفر وكذلك العمولات لحجز غرف محددة على المحاسبة عليها في مصروفات قسم الغرف .

شكل رقم (7/9)
حساب المصروفات العمومية والإدارية
المتضمن في حساب الأرباح والخسائر للفنادق
فندق

	(تابع مرفق رقم 6) السنة المالية المنتهية في 31 ديسمبر	
	20	20
	جنيه	جنيه
المرتبات والأجور		
مزايا العاملين		
مجموع المرتبات والمصاريف المتعلقة بها		
المصاريف الأخرى		
تعويضات النزلاء		
زيادة وعجز النقدية		
عمولات كروت الائتمان		
مصاريف التحصيل		
تبرعات		
اشتراكات		
أقساط تامين		
مصاريف قضائية		
بريد ودمغة		
أدوات كتابية ومطبوعات		
مصاريف سفر		
انتقالات		
رسوم ورخص		
مصاريف صيانة وإصلاح السيارات		
مصاريف متنوعة أخرى		
مجموع المصاريف الأخرى		
مجموع المصاريف العمومية والإدارية	=====	=====

شكل رقم (7/10)

فندق

(مرفق رقم 7) .

قسم التسويق

	السنة المالية المنتهية في 31 ديسمبر 20 جنيه	20 جنيه
المبيعات		
المرتبات والأجور		
مزايا العاملين	ـــــ	ـــــ
مجموع المرتبات والمصاريف المتعلقة بها	ـــــ	ـــــ
المصاريف الأخرى		
ضيافة		
رسوم واشتراكات		
مهمات التشغيل		
بريد ودمغة وتلغراف		
تليفون		
عروض تجارية		
سفر وبرامج التسلية		
أخرى متنوعة	ـــــ	ـــــ
مجموع المصاريف الأخرى	ـــــ	ـــــ
مجموع قسم المبيعات	=====	=====
الحجز		
المرتبات والأجور		
مزايا العاملين	ـــــ	ـــــ
مجموع المرتبات والمصاريف المتعلقة بها	ـــــ	ـــــ
المصاريف الأخرى		
مهمات التشغيل		
بريد ودمغة وتلغراف		
أتعاب الحجز		
تليفون		
التدريب		
عمولات وكلاء السياحة		
أخرى متنوعة	ـــــ	ـــــ
مجموع المصاريف الأخرى	ـــــ	ـــــ
مجموع قسم الحجز	=====	=====

فندق ____________

قسم التسويق

(تابع مرفق رقم 7)

	السنة المالية المنتهية في 31 ديسمبر	
	20	20
	جنيه	جنيه
الدعاية والإعلان		
المرتبات والأجور		
مزايا العاملين		
مجموع المرتبات والمصاريف المتعلقة بها	____	____
المصاريف الأخرى		
بريد مباشر		
أتعاب وعمولات الوكلاء والممثلين		
صور وعلامات ولافتات		
صحف ومجلات ومطبوعات دعاية		
راديو وتليفزيون		
أخرى متنوعة		
مجموع المصاريف الأخرى	____	____
مجموع الدعاية والإعلان	____	____
مجموع قسم التسويق	=====	=====

ويجب ملاحظة أن هناك اعتراف متزايد أن تلك التكاليف تمثل عناصر لنشاط التسويق برمته ، والفنادق التي تعترف بتلك الوظائف بأنها مسئوليات تسويقية يجب أن تحمل تلك المصروفات على هذه الإدارة وسوف ترد الحسابات المناسبة لهذا الغرض .

وينبغي في النهاية تحميل مجموعة الحسابات المذكورة بكافة التكاليف المتكبدة والخاصة بالعمل على الاحتفاظ بصورة الفندق المشرفة وتنمية وتنشيط وتعظيم أنشطة الفندق سواء كانت تدفع نقدا أو ينتج عنها زيادة في معاملات الفندق وتشمل تلك التكاليف بصفة عامة البنود الموضحة في التصنيف الوارد فيما بعد .

A- إجمالي كشوف الأجور والمصاريف المتعلقة بها

1 - المرتبات والأجور

يتضمن هذا الحساب أجر الأجازات ، وأجر إنهاء الخدمة ، والمكافآت ، أجر الحوافز وأجر الأجازات الرسمية للعاملين بقسم التسويق .

2 - مزايا العاملين

يحمل هذا الحساب بضرائب المرتبات ، التأمينات ، والمعاشات ، والمصاريف الأخرى المتعلقة بذلك والتي تنطبق على هذه الإدارة بشكل صحيح ، أيضا تكلفة الطعام والمشروبات المقدمة للعاملين بإدارة البيع تثبت في هذا الحساب .

B- المبيعات

1 - ضيافة النزلاء

يحمل هذا الحساب بأية مصاريف متعلقة بتقديم غرف ووجبات وخدمات أخرى للنزلاء بدون مقابل من باب المجاملة (الضيافة) والتي تولد أنشطة البيع وتنشيط المبيعات .

2 – اشتراكات في هيئات ومجلات

يتم تحميل هذا الحساب بتكلفة العضوية وتكلفة الاشتراك في الصحف والمجلات والكتب لاستخدام العاملين بإدارة المبيعات .

3 – مهمات التشغيل

يتم تحميل الحساب بتكلفة النماذج المطبوعة ، ودلائل المبيعات ، والمطبوعات والأدوات المكتبية سواء كانت مشتراة أو يتم طبعها داخليا .

4 – البريد والتلغراف

يتضمن هذا الحساب تكلفة البريد والتلغراف المستخدم في إدارة المبيعات .

5 – التليفونات

أي مصروفات تليفون يمكن ربطه مباشرة بعمليات إدارة المبيعات يجب تحميله على هذا الحساب .

6 – المعارض الفندقية

يتم تحميل المصاريف المتعلقة بتنشيط خدمات الفندق في المعارض الفندقية المختلفة وتشمل مصاريف السفر والإعاشة لممثلي الفندق وتكلفة الأكشاك وتأجير المساحات لغرض أنشطة الفندق .

7 – السفر والضيافة

يجب تحميل هذا البند بتكلفة المصاريف المستردة وانتقال الموظفين التنفيذيين أو العاملين الذين تكرس مجهوداتهم لتنشيط المبيعات وكذلك تكلفة الضيافة بغرض تنشيط المبيعات .

8 – أخرى

يحمل هذا الحساب بأية مصاريف متعلقة بإدارة المبيعات والتي لا يمكن إثباتها تحت أي عنوان أخر .

C- الحجز

1 – مهمات التشغيل

وتتمثل في تكلفة النماذج المطبوعة ، ودلائل المبيعات ، والمطبوعات والأدوات المكتبية سواء كانت مشتراة أو منتجة داخليا يجب تحميلها على هذا الحساب .

2 – البريد والتلغراف

يتضمن هذا الحساب تكلفة البريد والتلغراف المستخدم في إدارة الحجز .

3 – أتعاب الحجز

يجب تحميل هذا الحساب بتكلفة خدمات الحجز ونظام الحجز المركزي .

4 – التليفون

أي مصروفات تليفون يمكن ربطها مباشرة بعمليات إدارة الحجز يجب تحميله على هذا الحساب .

5 – التدريب

يتضمن هذا البند التكلفة المتعلقة بتدريب العاملين التي يجب تحميلها على هـذا الحساب بما في ذلك المادة العلمية للتدريب ، الأدوات أتعاب المحاضرين .

6 – عمولات وكالات السفر

يتم تحميل هذا الحساب بالمقابل المدفوع للوكلاء المعتمدين نظير الأعمال التي يحصل عليها الفندق ويتضمن عمولة وكلاء السفر.

7 – أخري

يحمل هذا الحساب بأية مصاريف متعلقة بإدارة الحجز والتي لا يمكن إثباتهـا تحت أي عنوان أخر .

D- الإعلان وترويج المبيعات

1 – البريد المباشر

يحمل هذا الحساب ويجب أن يتضمن تكلفة قوائم البريد ، وكتابة الرسائل ، البريد وتوقيع الخطابات ، ووضع العنوان على المظروف أو البطاقة أو أي عمل آخر من هذه النوعية تقوم به المنشآت والجهات الخارجية .

2 – أتعاب عن خدمات خارجية

وتتضمن الأتعاب التي تدفع لممثلي أو وكالات العلاقات العامة والتي يتضمنها هذا الحساب .

3 – الطباعة داخل الفندق

يتضمن هذا الحساب تكلفة جميع الأعمال التي تتم بخصوص تنمية وإنتاج المطبوعات ، الدلائل ، والعلاقات ، الكتيبات والبنود المماثلة المستخدمة لترويج الخدمات الخاصة بالفندق خارجيا وتشمل تكلفة اللافتات أو الإعلانات الملونة والعلامات الأخرى بما في ذلك مصاريف الشهر عن الخدمات أو التأجير .

4 – المواد الإعلانية المستخدمة في نقاط البيع

ويتضمن هذا الحساب تكلفة البطاقات الرأسية ، قوائم الطعام والنبيذ والمعروضات الأخرى والوسائل المماثلة في تنشيط الأعمال .

5 – الطباعة

يجب تحميل هذه المجموعة من الحسابات بالإعلان في الصحف ، المجلات ، والدلائل .

6 – الإنتاج

تكلفة إنتاج مطبوعات إعلانية يجب تحميلها على هذا الحساب .

7 – **الراديو والتليفزيون**

يجب تحميل هذا الحساب بتكلفة الإعلان في الراديو والتليفزيون .

8 – **أخرى**

يجب تحميل هذا الحساب بأية مصاريف متعلقة باستخدام وسائل الدعاية وترويج المبيعات والتي لا يمكن إثباتها تحت أي عنوان آخر :

كما يوضح الشكل رقم (7/11) تكاليف قسم الطاقة في حين يوضح الشكل رقم (7/12) مركز الصيانة والإصلاح طبقا للنظام .

تتضمن تكاليف الطاقة البنود التالية :–

1 – **كهرباء**

تتضمن تكلفة الكهرباء المشتراة من المنتجين الخارجيين للكهرباء .

2 – **الوقود**

يجب أن يتضمن هذا الحساب تكلفة الوقود المستهلك بخلاف المطبخ والذي يحمل على إدارة الأغذية والمشروبات ويجب ذكر نوع الوقود المستخدم مثل الفحم، الزيت ، الغاز .

3 – **البخار**

ويتضمن تكلفة البخار المشترى من منتجين ويجب تحميله على هذا الحساب .

4 – **المياه**

يجب تحميل هذا الحساب بتكلفة المياه المستهلكة بغرض إعداد الثلج أو بغرض الشرب .

5 – **القيود الدائنة على هذا الحساب**

وتمثل إستردادات التكلفة للمبالغ المستردة من الوحدات المنفصلة مثل إتحاد الملاك الذي يديره الفندق أو مستأجري المحلات بالفندق .

شكل رقم (7/11)

تكاليف قسم الطاقة

فندق ____________

(مرفق رقم 8)

تكاليف الطاقة

	السنة المالية المنتهية في 31 ديسمبر 20	السنة المالية المنتهية في 31 ديسمبر 20
	جنيه	جنيه
كهرباء		
وقود		
بخار		
مياه		
مجموع تكاليف الطاقة	———	———
	———	———
يخصم : تكاليف مستردة		
تكاليف حملت على أقسام أخرى		
	———	———
مجموع تكاليف الطاقة المستردة والمحملة		
	———	———
صافي تكاليف الطاقة		
	=====	=====

شكل رقم (7/12)

قسم الصيانة والإصلاح

فندق ____________

(مرفق رقم 9)

صيانة واصلاح

	السنة المالية المنتهية في 31 ديسمبر	
	20	20
	جنيه	جنيه
المرتبات والأجور		
مزايا العاملين		
مجموع المرتبات والمصاريف المتعلقة بها		
مصاريف الأخرى		
ستائر ومفروشات		
تكييف الهواء		
معدات ميكانيكية وكهربائية		
مصاعد		
مهمات هندسية		
موكيت وسجاد		
أثاث ومفروشات		
حدائق		
مهمات التشغيل		
الطلاء والديكور		
ملابس العمال		
أخرى متنوعة		
مجموع المصاريف الأخرى		
مجموع مصاريف الصيانة والإصلاح		
يخصم : تكاليف مستردة		
صافي مصاريف الصيانة والإصلاح	=====	=====

كما يمكن تحميل إيرادات التشغيل بالمبلغ الخاصة بها إذا كانت هناك تسهيلات لعدادات فرعية والتي تمكن من وجود نظام شامل لتحميل إدارات التشغيل بتكلفة الطاقة، وفي حالة عدم وجود عدادات فرعية لتوزيع الطاقة فتظل تكلفتها بهذا الحساب .

وفيما يلي استعراض موجز لتكاليف الصيانة والإصلاح

1 – المرتبات والأجور

يتضمن هذا الحساب أجر الأجازات السنوية ، أجر نهاية الخدمة ، وأجر الأجازات الرسمية .

2 – مزايا العاملين

يحمل هذا الحساب بضرائب المرتبات ، التأمين ، المعاشات ، والمصروفات الأخرى التي يستلزم تخصيصها على هذه الإدارة ، كما يتضمن هذا الحساب تكلفة الطعام والمشروبات للعاملين بإدارة الصيانة .

3 – المباني

يحمل هذا الحساب بتكلفة المواد والعقود بصيانة وإصلاح المباني سواء بالداخل أو الخارج بالنسبة للمبنى .

4 – الستائر والمفروشات

يجب تحميل هذا الحساب بتكلفة المواد والعقود المتعلقة بإصلاح الستائر والمفروشات .

5 – المعدات الكهربائية والميكانيكية

يجب تحميل هذا الحساب بتكلفة المواد والعقود المتعلقة بإصلاح المعدات أما التكلفة المتعلقة بالمعدات المتخصصة مثل التليفونات وأنظمة تجهيز البيانات يجب تحميلها مباشرة علي الإدارات المتخصصة كما هذا الحساب بتكلفة المهمات

والمعدات المتعلقة بإصلاح وصيانة أي معدات أخرى لم يرد ذكرها مثل معدات التكييف والتسخين .

6 - معدات المطبخ

يجب تحميل هذا الحساب بتكلفة المهمات والعقود المتعلقة بإصلاح وصيانة معدات المطبخ .

7 - معدات المغسلة

يجب تحميل هذا الحساب بتكلفة المواد والعقود المتعلقة بصيانة وإصلاح معدات الغسيل والكي .

8 - المصاعد

يجب تحميل هذا الحساب بتكلفة المواد والمهمات المتعلقة بصيانة وإصلاح المصاعد .

9 - مهمات هندسية

يجب هذا الحساب بقيمة صيانة والمواد الكيماوية المستخدمة بإدارة الهندسة .

10 - غطاء أرضيات

يجب تحميل هذا الحساب بتكلفة المواد والعقود المتعلقة بإصلاح غطاء الأرضيات اللازمة لغرف النزلاء ، الممرات ، وغرف الطعام ، والغرف العمومية.

11 - الأثاث

يجب تحميل هذا بتكلفة المهمات التوريدات مثل المنسوجات والقماش والأخشاب والأجزاء المعدنية ، والزجاج والعقود الخاصة بإصلاح الأثاث بما في ذلك الأسرة ، والمناضد ، والكمودينو ، والكراسي والبنود الأخرى ذات الطبيعة المماثلة .

12 – الأراضي المحيطة وتجميل البيئة

يجب تحميل هذا الحساب بتكلفة التوريدات والعقود المتعلقة بصيانة الأراضي المحيطة بالفندق .

13 – مهمات التشغيل

ويتضمن تكلفة النماذج المطبوعة وأدلة الخدمات والمطبوعات والتوريدات المكتبية سواء كانت مشتراة من الخارج أو منتجة داخليا ويجب تحميل هذا الحساب بها عند استخدامها من العاملين الذين يتم تحميل مرتباتهم وأجورهم على هذه المجموعة من المصروفات .

14 – الطلاء والديكورات

يجب تحميل هذا الحساب بتكلفة المواد والمهمات المتعلقة بتلك العقود .

15 – نقل النفايات

يحمل هذا الحساب بتكلفة المواد والمهمات المتعلقة بتلك العقود .

16 – حمام السباحة

يحمل هذا الحساب بتكلفة المواد والمهمات والعقود المتعلقة بصيانة وإصلاح حمامات السباحة عندما لا تكون هناك إدارة منفصلة بذلك .

17 – ملابس العاملين

يجب تحميل هذا الحساب بتكلفة أو إيجار ملابس العاملين أو التكلفة المتعلقة بها .

18 – أخري

تشمل البنود التي لم يتم تصنيفها تحت عناوين أخرى وتحميل على هذا الحساب.

19 – القيود الدائنة

تتمثل القيود الدائنة لقسم الصيانة والإصلاح في التكلفة المتكبدة بخصوص العمالة والمهمات المتعلقة باسترداد التكلفة للتحسينات والإضافات المرسملة

والخدمات والمهمات المستخدمة لصيانة وإصلاح الوحدات تحت نظام Condominiums أو مشاركة الوقت أو التسهيلات المماثلة أو الاتفاقات يجب تصنيفها كاستردادات للتكلفة .

7/4 الدفاتر المالية والتسويات الشهرية

يومية المبيعات والإيرادات

يختلف تصميم يومية المبيعات فى الفنادق باختلاف النظام المتبع فى قيد حسابات النزلاء ، ففى حالة استعمال دفتر الإيرادات المبوب (المانكورانت) الذى يتضمن كافة العمليات الخاصة بالنزلاء المقيمين بالإضافة إلى الإيرادات النقدية الأخرى الخاصة بالرواد الذين يترددون على مطاعم وبارات الفندق فإنه يمكن تلخيص حسابات هذا الدفتر يوميا وقيدها فى يومية الإيرادات .

ومن الأهمية بمكان عند عمل قيود يومية المبيعات ضرورة مطابقة رصيد أستاذ النزلاء الذى يظهره دفتر الإيرادات (المانكورانت) مع الرصيد المجمع لهذا الحساب بيومية المبيعات ، ويتكون الجانب المدين لهذه اليومية من الحسابات التالية :

1- مراقبة المبيعات النقدية

عبارة عن التحصيلات النقدية لقسم الحجز والاستقبال وكذا المبيعات النقدية التي تتم عن طريق صرافى المطاعم والبارات . ويعتبر هذا الحساب من حسابات المراقبة التي يمكن بمقارنتها بإيداعات الصرافين الفعلية الموضحة على تقرير الصراف العام معرفة قيمة العجز والزيادة لدى هؤلاء الصرافين .

2- الخصومات

وهى تمثل قيمة المخصوم من فواتير النزلاء أما بسبب أخطاء فى القيد أو لاعتراض بعضهم على بعض أنواع الخدمات ، أو نتيجة لاتفاقات سابقة كمنح خصم على أجور الغرفة .

3- حسابات العملاء

عبارة عن رصيد فواتير النزلاء الذين سمح لهم بمغـادرة الفنـدق دون سـداد حساباتهم بناء على قسائم المبيت المقدمة من وكلاء السياحة أو خطابات الحجز من المؤسسات أو الشركات التي تفيد قيد قيمة الفواتير على حسابهم .

وفي هذه الحالة يتم تحويل أرصدة هذه الحسابات من أستاذ حسابات النزلاء إلى أستاذ حسابات العملاء حيث يتم ترحيل مفردات هذه الفواتير إلى حسابات العمـلاء الشخصية .

4- حساب جاري الموظفين

يمثل قيمة مسحوبات الموظفين من مأكولات أو مشروبات سبق قيـدها علـى حساباتهم عن طريق صرافي المطاعم والبارات .

5- حسابات النزلاء

تمثل قيمة رصيد حساب النزلاء اليومي وهو عبارة عن الفرق الذي لو أضيف إلى الحسابات المدينة السابقة فانه لابد أن يتساوى مع مجموع الجانب الـدائن مـن يومية الإيرادات .

أما الجانب الدائن فيتكون من إيرادات الغرف، ضريبة البلدية، إيرادات الطعام، إيرادات المشروبات ، التليفونات ، الغسيل والكي ، مقابل الخدمـة ثـم الـسلفيات الممنوحة للنزلاء (مراقبة المبيعات النقدية) .

كما انه في حالة استعمال النظام الآلي باستخدام ماكينات الكاش لقيد حـسابات النزلاء فانه يتعين أولا تلخيص قراءات الماكينة في نهاية كل يوم من واقع بطاقـة تسجيل القراءات على كشف ملخص حسابات النزلاء الموضح بالشكل رقم (7/13) للوصول إلى الإيرادات الناتجة عن مسحوبات النزلاء، أما الإيرادات النقدية الأخرى

شكل رقم (7/13)

ملخص تقرير المراجع الليلي

التاريخ

الجانب الدائن			الجانب المدين			صافي مجاميع الماكينة	مجموع التصحيحات	مجاميع الماكينة	مفتاح الماكينة
القيمة	الحساب	حساب	القيمة	الحساب	حساب				
		الغرف المؤجرة [illegible]			الحسابات الجارية				مشروبات
		الغرف المؤجرة [illegible]							خدمة
		تليفون							ضرائب
		تلكس							[illegible]
		عمولة تليفونات							[illegible]
		كي وتنظيف							عملاء
		تنظيف كيميائي							تحويلات [illegible]
		غسيل الزبائن							غرف
		الحسابات الجارية							[illegible]
									مغسلة
									كي وتنظيف
		الخدمة							[illegible]
		الضرائب							متفرقات
		[illegible]							مجموع الجانب الدائن
		رسوم تسجيل							
									نقدية
									خصومات
									عملاء
					خصومات				تحويلات [illegible]
		تحويلات مدينة			تحويلات دائنة				مجموع الجانب المدين
		المطعم (سلفة النزلاء)			مراقبة المبيعات النقدية				صافي [illegible]
		مراقبة المبيعات النقدية							رصيد اليوم السابق
		سلفة النزلاء			سلفة النزلاء				مجموع [illegible]
									[illegible]
		المجموع			المجموع				المجموع

كمبيعات الأطعمة والمشروبات للرواد ، فإنه يتعين تلخيصها من واقع ملخص تقارير صرافى المطاعم والبارات الموضح بالشكل رقم (7/14) .

ومن أهم ما يجب ملاحظته هو ضرورة التأكد من مطابقة حساب المطاعم – أستاذ النزلاء الدائن الموضح على كشف ملخص حسابات النزلاء مع قيمة الحساب المدين الموضح على ملخص تقرير صرافى المطاعم .

وفى نهاية كل شهر يتم تجميع خانات الدفتر ونقل المجاميع الشهرية بموجب التسوية التالية :

منه		لـه		البيان
				من حـ/ مراقبة المبيعات النقدية
				من حـ / الخصومات
				من حـ / المطاعم – أستاذ النزلاء
				من حـ / العملاء
				من حـ / جارى الموظفين
				من حـ / النزلاء
				إلى حـ/ إيرادات الغرف
				إلى حـ / ضريبة البلدية
				إلى حـ / إيرادات الطعام
				إلى حـ / إيرادات المشروبات
				إلى حـ / إيرادات التليفونات :
				مكالمات محلية
				مكالمات خارجية
				عمولة
				إلى حـ / الغسيل والكى
				إلى حـ / المطاعم – أستاذ النزلاء
				إلى حـ / مقابل الخدمة
				إلى حـ / مراقبة المبيعات
				نقل مجاميع يومية الإيرادات عن شهر 2006

شكل رقم (7/14)

التقرير اليومي لايرادات الطعام والمشروبات

عدد الوجبات	الصالة	الايراد		خدمة	رسم دخول	متنوعة		المجموع	اسم الصراف	مراقبة المبيعات النقدية	المطاعم استاذ النزلاء	العملاء	المجموع	الملخص		المبلغ
		طعام	مشروبات			الحساب	العملة									
	المطعم الرئيسي													الجانب المدين		
	[illegible]															
	غذاء													مراقبة المبيعات النقدية		
	عشاء													المطاعم - استاذ النزلاء		
														الحسابات الجارية		
	المجموع															
	الكافتيريا															
	البار													المجموع		
	غذاء													الجانب الدائن		
	عشاء													ايرادات الطعام		
														رسم دخول		
	المجموع													متنوعة		
	الملهى الليلى															
														الخدمة		
	عشاء															
														ضريبة البلدية		
	المجموع															
	الحفلات															
	غذاء															
	عشاء															
	الاجمالى													المجموع		

يومية واردات البنك

بعد إتمام حصر ومراجعة النقدية الموردة من قسم الحجز والاستقبال وكذا صرافى المطاعم والبارات على كل من كشوف حصر النقدية وكذا تقارير صرافى المطاعم والبارات ، يتولى كبير الصرافين تحضير تقرير النقدية اليومى (تقرير الصراف العام) شكل رقم (7/15) موضحا كافة الإيداعات سواء التي تمت عن طريقه أو من أقسام الفندق المختلفة لارساله إلى مراجع الإيرادات الذى يتولى استيفاء باقى بيانات هذا التقرير لتحديد عجز وزيادة عهد الصرافين .

ويعتبر تقرير الصراف العام مستند القيد الوحيد ليومية واردات البنك الموضحة بالشكل رقم (7/16) . وبعد إتمام ترحيل حسابات تقرير الصراف العام وفى نهاية كل شهر يتم تجميع خانات هذه اليومية ، وإجراء التسوية التالية لقيدها باليومية العامة توطئة لترحيلها إلى كل من الأستاذ العام وأستاذ التشغيل .

منه		لـه		البيان
				من حـ/ البنك
				من حـ / عجز وزيادة عهد الصرافين
				إلى حـ / مراقبة المبيعات النقدية
				إلى حـ/ العملاء
				إلى حـ / جارى الموظفين
				إلى حـ / الإيرادات المتنوعة
				نقل مجاميع يومية واردات البنك عن شهر 2006

شكل رقم (7/15)

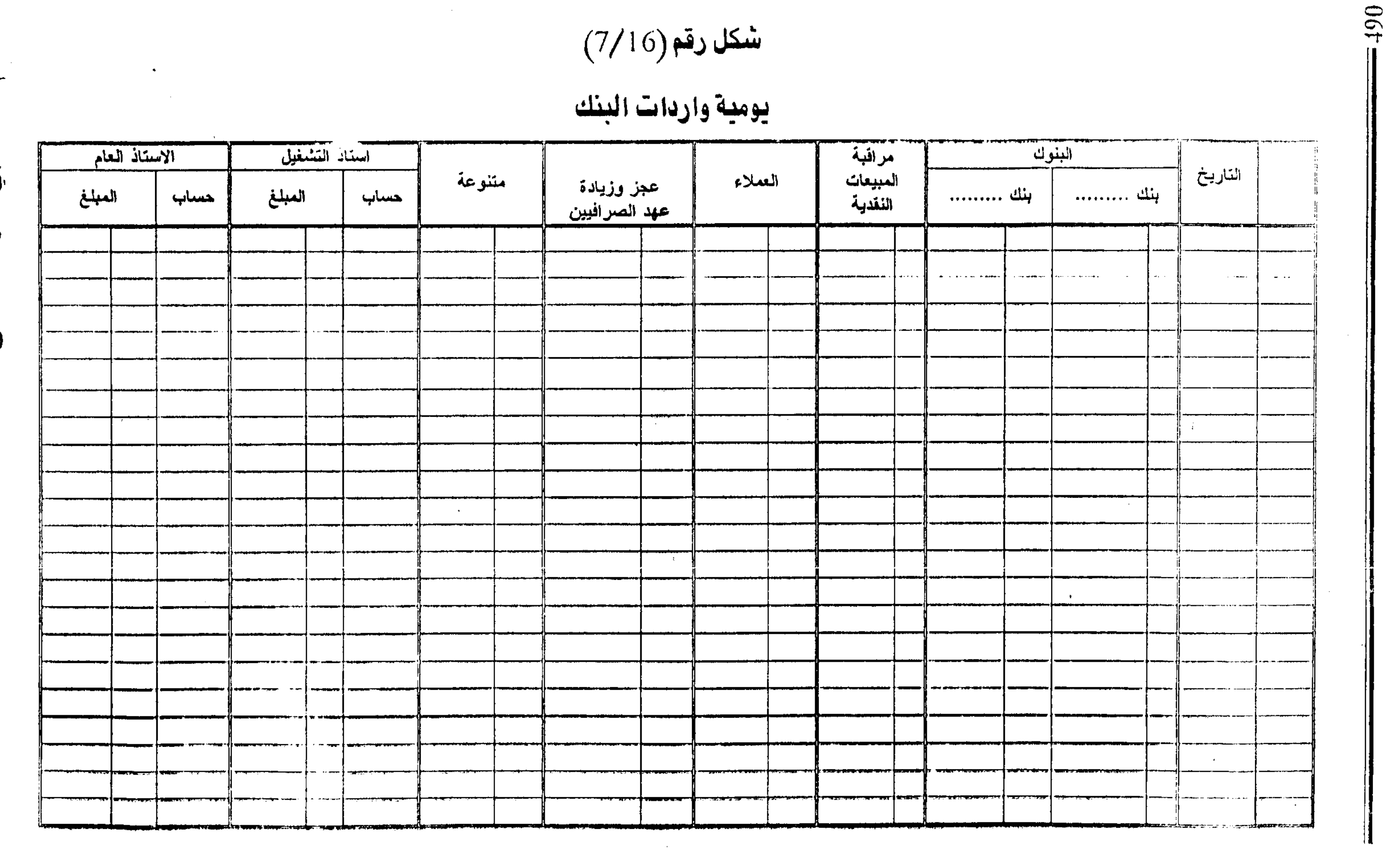
تقرير الصراف العام

التاريخ ....

البيان	الإبداعات الفعلية	مراقبة المبيعات النقدية	الصرافين		متنوعة	المبلغ
			عجز	زيادة		
الاستقبال						
الملهى الليلي						
الكافتيريا						
المطعم الرئيسي						
إجمالي إيداعات الصرافين						
الإجمالي						

الملخص	رقم الحساب	المبلغ
الجانب المدين حساب البنك		
الجانب الدائن مراقبة المبيعات النقدية العملاء حسابات جارية عجز وزيادة عهد الصرافين		

المبلغ



شكل رقم (7/16)

يومية واردات البنك

	التاريخ	البنوك		مراقبة المبيعات النقدية	العملاء	عجز وزيادة عهد الصرافيين	متنوعة	استاذ التشغيل		الاستاذ العام	
		بنك	بنك					حساب	المبلغ	حساب	المبلغ

يومية الخصم والعمولة

حيث أن صناعة الفنادق تعتبر من الصناعات الخدمية لذلك فإن العلاقة بين الفندق ونزلائه تحتم على الإدارة بأن تأخذ كلمة النزيل عند الحكم على مدى جودة الخدمة بالفندق . فإذا ما اشتكى أحد النزلاء من سوء الخدمة أو ادعى أن هناك مبالغ سبق قيدها على حسابه بالخطأ وجب على إدارة الفندق بعد التحقق من شكوى النزيل أن تقوم باستبعاد هذه المبالغ فورا من حسابه .

هذه المبالغ يجب إدراجها تحت حساب الخصومات الموضح بالجانب المدين بدفتر الإيرادات المبوب (المانكورانت) .

وغالبا ما تتكون هذه الخصومات من المكالمات التليفونية المعترض عليها أو تعديل فى أسعار الغرف أو إلغاء مبالغ مقيدة بالزيادة أو بالخطأ أو منح بعض الخصومات لمديرى شركات السياحة أو موظفى شركات الطيران ، والقاعدة العامة فى كافة الفنادق أن يتم اعتماد كافة مستندات الخصومات من مدير الفندق شخصيا .

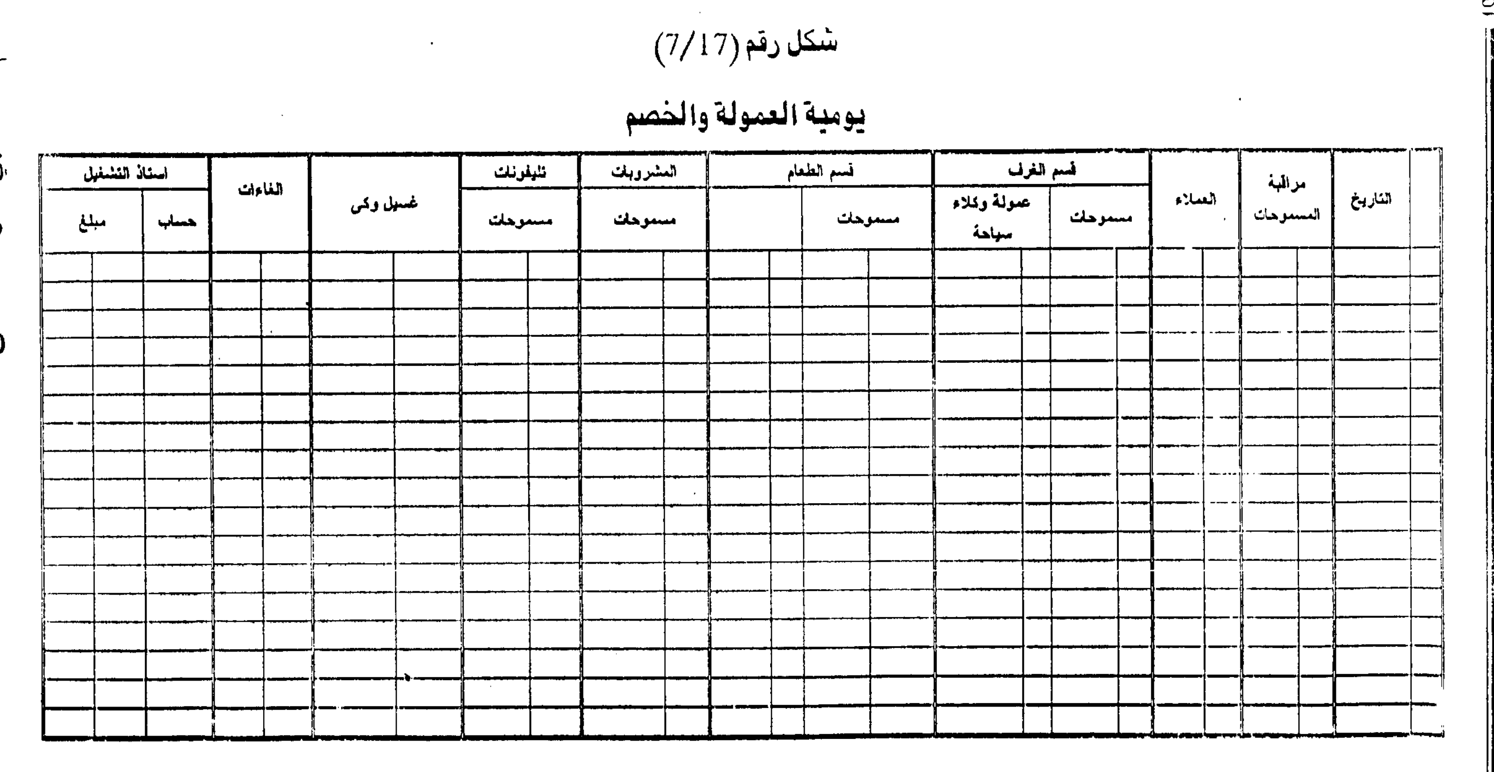
وفى نهاية كل يوم تتم مراجعة كافة مستندات الخصم على فواتير النزلاء والتأكد من اعتمادها من مدير الفندق ، كما يتم تحليلها بالنسبة للأقسام المختلفة بالإضافة إلى عمولة وكلاء السياحة ، ثم تقيد هذه الخصومات فى يومية الخصم والعمولة الموضحة بالشكل رقم (7/17) .

وفى نهاية كل شهر يتم تجميع خانات يومية الخصم والعمولة لأجراء التسوية التالية وقيدها باليومية العامة توطئة لترحيل مفرداتها إلى كل من الأستاذ العام وأستاذ حسابات التشغيل .

وتجدر الأشارة إلى أهمية ضرورة مطابقة الجانب المدين لحساب الخصومات والمسموحات المرحلة من يومية الإيرادات من الجانب الدائن المرحلة من التسوية الشهرية ليومية الخصم والعمولة .

شكل رقم (7/17)

يومية العمولة والخصم



التاريخ	مراقبة المسموحات	العملاء	قسم الغرف		قسم الطعام		المشروبات	تليفونات	غسيل وكى	الغاءات	استاذ التشغيل	
			مسموحات	عمولة وكلاء سياحة	مسموحات		مسموحات	مسموحات			حساب	مبلغ

منه		لـه		البيان
				من حـ / قسم الغرف
				خصومات
				عمولة وكلاء السياحة
				من حـ / قسم الطعام
				خصومات
				عمولة وكلاء السياحة
				من حـ / قسم التليفونات
				خصومات
				من حـ / الغسيل والكي
				وهكذا بالنسبة لباقي الأقسام
				إلى حـ / المدينين – حـ / مراقبة المسموحات
				إلى حـ / المدينين – عملاء
				إلى حـ / المدينين – موظفين
				نقل مجاميع يومية الخصم والعمولة عن شهر 2006

يومية المدفوعات

تنقسم عمليات المدفوعات في الفنادق إلى قسمين ، مدفوعات عن طريق الشيكات ومدفوعات نقدية .

أما المدفوعات عن طريق الشيكات فيتم قيدها في يومية صادر البنك كما أن المدفوعات النقدية التي يتم صرفها من العهدة النقدية لدى كبير الصرافين فلابد من أعادتها إلى ما كانت عليه وذلك بإصدار شيك باسم كبير الصرافين بقيمة المبالغ التي تم صرفها ثم قيد أجمالي هذه القيود بيومية صادر البنك .

وكقاعدة عامة فانه لا يسمح لصرافى الاستقبال وكذا باقى صـــرافى المطـــاعم والبارات بالقيام بأى عملية صرف إلا فى حالات خاصة ، وكذا فى بعض الفنـــادق الصغيرة حيث يتولى صراف الاستقبال القيام بوظيفة الصراف العام .

وفى الحالات السابقة سواء تم الصرف عن طريق صرافى الاستقبال أو مندوبى المشتريات فإنهم بذلك يقومون بالعمل كمندوبين مؤقتين للصراف العام .

ولضمان أحكام الرقابة على هذا النوع من المدفوعات فإنـــه يتعـــين اســـتعمال اذونات صرف النقدية الموضحة بالشكل رقم (7/18) واعتمادها من مدير الفنـــدق قبل إتمام عمليات الصرف مع ضرورة استيفاء رسوم الدمغة وختمها بما يفيد عملية استبدال العهدة لضمان عدم إعادة تقديمها للصرف مرة ثانية .

ولتسهيل عملية توزيع المصاريف على الأقسام المختلفة ، وكذا لضمان الدقـــة وتحقيق السرعة فى استبدال عهدة كبير الصرافين فإنه يحـــسن اســـتعمال يوميـــة المصاريف النثرية الموضحة بالشكل رقم (7/19) . وقد روعى عند تـــصميم هـــذا الدفتر تخصيص خانات مستقلة لبعض الحسابات المتكررة كالسلفيات على المرتبات والأجور الإضافية ، وكذا مشتريات الأطعمة والمشروبات ، أما مصاريف التشغيل الأخرى المحملة على الأقسام فإنه يمكن تحليلها فى نهاية كل شهر وإجراء التسوية لمجاميع هذه اليومية لترحيلها إلى الدفاتر العامة .

عند كل استبدال للعهدة ، يتم تجميع خانات الدفتر ويصدر شيك بقيمة المنصرف من العهدة على أن يقيد قيمة هذا الشيك فى يومية صادر البنك وخانة استرداد العهدة بيوميـــة المصاريف النثرية .

مما سبق يتضح أن أجمالي المنصرف فى نهاية كل شهر يجب أن يجعل دائنا لحساب مراقبة بدفتر الأستاذ العام يطلق عليه " مراقبة المصاريف النثرية " ، وبطبيعة الحال فـــإن مجموع الجانب الدائن لهذا الحساب بدفتر الأستاذ العام المرحل من يوميـــة المـــصاريف النثرية يجب أن يتساوى مع مجموع الجانب المدين المرحل من يومية صادر البنك .

شكل رقم (7/18)

أذن صرف النقدية

أذن صرف
م . نثرية
رقم ....
التاريخ ....

جنيها ....
قيمة ....
....
يحمل على حساب ....
أوافق على الصرف
مدير القسم
....
يعتمد مدير الحسابات
المستلم
....

أذن صرف
أجور إضافية
رقم ....
التاريخ ....
الأجر .... الوحدة ... العدد ... أجمالي المستحق .....
يخصم منه
كسب العمل ....
....
....
....
المستحق
مدير الحسابات
....
المستلم
....

شكل رقم (7/19)

يومية المصاريف النثرية

استرداد العهدة	رقم الشيك	التاريخ	البيان	رقم المستند	مراقبة المصاريف النثرية	اجور اضافية	المخازن				الاستاذ العام		قسم الغرف		تكلفة الطعام	قسم الطعام	
							طعام	مشروبات	متنوعة								
									حساب	مبلغ	حساب	مبلغ	حساب	مبلغ		حساب	مبلغ

قسم المشروبات		قسم التليفونات		الغسيل والكي		متنوعة		الادارة العامة		شئون الموظفين		الاضاءة والكهرباء		الصيانة والاصلاح		متنوعة	
حساب	مبلغ	حساب	مبلغ	حساب	مبلغ	حساب	مبلغ	حساب	مبلغ	حساب	مبلغ	حساب	مبلغ	حساب	مبلغ	حساب	مبلغ

دفتر يومية صادر البنك

وهو كما موضح بالشكل رقم (7/20) عبارة عن قائمة بقيمة الشيكات الصادرة من الفندق لسداد قيمة فواتير المشتريات وحسابات الموردين والمدفوعات الأخرى المتنوعة مثل استبدال العهدة النقدية والمرتبات .

وفى نهاية كل شهر يتم تجميع خانات هذا الدفتر وتحليلها لأجراء القيود الشهرية توطئة لترحيل مجاميعها إلى الدفاتر العامة .

يومية المشتريات الآجلة

أن تجميع الفواتير الشهرية لكل مورد على حدة وقيدها فى قيد واحد كثيرا ما يساعد على تخفيض عدد القيود الخاصة بيومية المشتريات الآجلة الموضحة بالشكل رقم (7/21) . كما انه يمكن استعمال حافظة الفواتير الموضحة بالشكل رقم (7/22) لقيد مفردات فواتير كل مورد ثم قيد كل منها تحت رقم معين بيومية المشتريات . وتتكون حافظة الفواتير من خانة إجمالية لبيان أجمالي كل فاتورة ثم خانات تحليلية لبيان توزيع أجمالي المبلغ على الحسابات المختلفة .

وفى نهاية كل شهر وبعد إثبات كافة حسابات الموردين ، يتم تجميع خانات هذا الدفتر وتحليل الحسابات الخاصة بكل قسم توطئة لعمل قيود التسوية باليومية العامة وترحيل مفرداتها إلى حسابات الأستاذ العام .

يومية المنصرف من المخازن

لإحكام عملية المراقبة على المخازن العمومية لمهمات التشغيل عن طريق مقارنة قيمة الجرد الفعلى فى نهاية كل شهر بقيمة الجرد الدفترى ، فإنه يتعين تلخيص كافة أذونات الصرف من المخازن يوميا وقيدها فى يومية المخازن الموضحة بالشكل رقم (7/23) .

شكل رقم (7/20)

يومية صادر البنك

رقم المستند	التاريخ	اسم المورد	رقم الشيك	البنوك		الموردين	مراقبة المصاريف النثرية	حساب استاذ التشغيل		حسابات الاستاذ العام	
				بنك	بنك			الحساب	المبلغ	الحساب	المبلغ

شكل رقم (7/21)

يومية المشتريات الاجلة

التاريخ	البيان	الجانب الدائن		المخازن		المخازن العمومية		الاستاذ العام		قسم الغرف	
		الموردون	الخصم المسموح	اطعمة	مشروبات	الحساب	المبلغ	الحساب	المبلغ	الحساب	المبلغ

قسم الطعام		قسم المشروبات		قسم التليفونات		قسم التنظيف الكيماوى		الادارة العامة		الصيانة والاصلاح		استاذ التشغيل	
الحساب	المبلغ	الحساب	المبلغ	الحساب	المبلغ	الحساب	المبلغ	الحساب	المبلغ	الحساب	المبلغ	الحساب	المبلغ

شكل رقم (7/22)

رقم المستند.....................

اسم المورد ....

التوزيع													اجمالى الفاتورة		

شكل رقم (7/23)

يومية المنصرف من المخازن

التاريخ	البيان	المخازن					قسم الغرف		قسم الطعام		قسم المشروبات	
		مهمات النزلاء	ادوات كتابية	الصيانة والهندسة	مهمات نظافة	المخازن العمومية	الحساب	القيمة	الحساب	القيمة	الحساب	القيمة

قسم التليفونات		الغسيل والكي		المصاريف العمومية		الاضاءة والقوة المحركة		الصيانة والاصلاح		استاذ التشغيل	
الحساب	القيمة	الحساب	القيمة	الحساب	القيمة	الحساب	القيمة	الحساب	القيمة	الحساب	القيمة

البيان	له		منه	
من حـــ / قسم الغرف				
أدوات كتابية ومطبوعات				
مهمات نظافة				
مهمات نزلاء				
من حـــ / قسم الطعام				
وقود				
قوائم طعام				
أدوات كتابية ومطبوعات				
مهمات نظافة				
مهمات نزلاء				
ورق				
من حـــ / قسم التليفونات				
أدوات كتابية ومطبوعات				
مهمات نظافة				
مهمات كيماوية				
من حـــ / المصاريف العمومية والإدارية				
أدوات كتابية ومطبوعات				
وهكذا بالنسبة لباقي الأقسام				
إلى حـــ / مهمات النزلاء				
إلى حـــ / مخزن الأدوات الكتابية والمطبوعات				
إلى حـــ / مخزن مهمات المغاسل				
إلى حـــ / مخزن الأدوات الهندسية				
إلى حـــ / مخزن مهمات النظافة				
إلى حـــ / المخازن العمومية				
قيمة المنصرف من المخازن خـــلال شـــهر .... 2006 وتوزيعها على أقسام الفندق .				

المهايا والأجور الإضافية

يتعين أن يتم توزيع مهايا وأجور عمال الفندق على أقسامه المختلفة حتى يمكن تصوير نتيجة تشغيل كل قسم تصويرا صحيحا . ومن واقع مجاميع كشوف المهايا والأجور يمكن أجراء التسوية الآتية باليومية العامة فى نهاية كل شهر ، ثم ترحيل مفرداتها إلى حسابات التشغيل المختلفة بأستاذ التشغيل المبوب وكذا حسابات الأستاذ العام.

منه		له		البيان
				من حـ / قسم الغرف
				مهايا وأجور
				أجور إضافية
				من حـ / قسم الطعام
				مهايا وأجور
				أجور إضافية
				من حـ / قسم المشروبات
				مهايا وأجور
				أجور إضافية
				وهكذا بالنسب لباقى الأقسام
				من حـ / الدائنين – مقابل حصيلة الخدمة
				إلى حـ / المهايا والأجور
				إلى حـ / الأجور الإضافية
				إلى حـ / سلفيات على حساب المرتبات
				إلى حـ / مصلحة الضرائب – كسب عمل
				إلى حـ /التأمينات الاجتماعية – معاش
				إلى حـ / الحسابات الجارية
				وهكذا بالنسبة لباقى الخصومات الموضحة على كشوف المرتبات قيمة المهايا والأجور الإضافية عن شهر ...2006 موزعة على أقسام الفندق بعد خصم مقابل حصيلة الخدمة .

ولما كان القرار الوزارى قد نص على توزيع 80% من قيمة حصيلة الخدمة على عمال الفندق واحتجاز العشرين فى المائة الباقية لمقابلة الكسر والتلف فى أدوات التشغيل ، لذلك فإنه يتعين إثبات هذه العملية بقيد التسوية التالى :

منه		له		البيان
				من حـ / الدائنين – مقابل حصيلة الخدمة
				إلى حـ / احتياطى مقابل الكسر والتلف
				قيمة احتياطى مقابل الكسر والتلف بواقع 20% من المقابل حصيلة الخدمة عن شهر 2006

المرتبات المعلاة بالأمانات

فى اليوم العاشر من كل شهر يتم مراجعة كشوف المرتبات للتأكد من استيفاء التوقيعات بما يفيد إتمام عمليات الصرف وكذا حصر أسماء العمال والموظفين الذين لم يتسلموا أجورهم حتى تاريخه ، على أن يتم صرفها بالبنك وذلك بإثباتها على تقرير الصراف العام تحت حساب " أجور ومرتبات معلاة بالأمانات " ضمن يومية وارد البنك .

منه		له		البيان
				من حـ / البنك
				إلى حـ / الدائنين المتنوعين
				أجور ومرتبات معلاة بالأمانات

وعند الصرف يجعل حساب أجور معلاة بالأمانات مدينا وحساب البنك دائنا بقيمة المنصرف من هذا الحساب والرصيد بالأستاذ العام يمثل قيمة المرتبات التي لم يتم صرفها حتى تاريخه .

وتجدر الأشارة إلى أنه يتم ترحيل مفردات هذا الحساب شهريا ليطابق رصيد الأستاذ العام على أن يوضح بهذا التحليل اسم العامل ، والمبلغ المستحق والتاريخ .

التليفونات

الاشتراكات

لما كانت اشتراكات التليفونات تدفع مقدما كل ستة شهور ، وحتى يمكن إظهار نتيجة أقسام الفندق فى نهاية كل شهر فإنه يتعين إثبات قيمة الاشتراك عند سداده ضمن حساب " مصاريف مدفوعة مقدما – اشتراك تليفون " على أن يتم استهلاك هذه المصاريف شهريا بموجب التسوية الآتية :

منه		له		البيان
				من حـــ / قسم التليفونات اشتراك تليفون إلى حـــ / مصاريف مدفوعة مقدما – اشتراك تليفون قيمة ما يخص شهر .... 2006 من اشتراك التليفون

تكلفة المكالمات الخارجية والداخلية

جرت عادة الفنادق على إضافة نسبة ربح مقابل الخدمة إلى قيمة المكالمات الخارجية التي يطلبها النزلاء طبقا لقائمة أسعار مصلحة التليفونات .

ولسهولة أجراء القيود المحاسبية فإنه يتعين إظهار مصادر إيرادات هذا القسم من مكالمات محلية وخارجية ومقابل الخدمة موزعة فى يومية الإيرادات التي منها يمكن تحديد قيمة تكلفة المكالمات الخارجية وكذا المكالمات المحلية بعد احتساب مكالمات الموظفين المجانية .

منه		له		البيان
				من حـ / قسم التليفونات اشتراك تليفون إلى حـ / مصاريف مدفوعة مقدما – اشتراك تليفون قيمة ما يخص شهر .... 2006 من اشتراك التليفون

هذا كما يتعين مقارنة فواتير مصلحة التليفونات بقيمة المعلـى لحساب المصلحة وتسوية الفروق أول بأول .

توزيع قيمة مكالمات الموظفين المجانية على أقسام الفندق

بعد إتمام حصر عدد المكالمات المحلية لكل قسم على حدة ، يتم توزيع قيمتها شهريا على أقسام الفندق بموجب التسوية التالية :

منه		له		البيان
				من حـ / قسم الغرف تليفونات وتلغرافات من حـ / قسم الطعام تليفونات وتلغرافات من حـ / قسم المشروبات تليفونات وتلغرافات وهكذا بالنسبة لباقى الأقسام إلى حـ / قسم التليفونات تكلفة مكالمات الموظفين قيمة تكلفة مكالمات الإدارة المجانية عن شهر .... 2006 وتوزيعيا على أقسام الفندق

بوالص التأمين

نظرا لقيام الفندق بعمل التغطيات اللازمة ضد الأخطار التي قد تتعرض لها عمليات التشغيل ، وحتى يمكن استهلاك قيمة أقساط هذه التأمينات بنسبة ما يخص كل منها شهريا ، فانه يفضل فتح حساب مستقل لهذه بوالص عند سداد قيمتها تحت حساب " المصاريف المدفوعة مقدمة – بوالص تأمين " .

وفى نهاية كل شهر يتم احتساب القسط الشهرى لهذه البوالص وإجراء التسوية التالية :

منه		له		البيان
				من حـــ / المصاريف العمومية الإدارية تأمين من حـــ / المصاريف التحويلية الجارية تامين ضد الحريق إلى حـــ / المصاريف المدفوعة مقدما بوالص التأمين قيمة القسط الشهرى لبوالص التأمين السابق تحميلها على حساب المصاريف المدفوعة مقدما .

تكلفة الطعام

لما كانت مشتريات الأطعمة تنقسم إلى مشتريات مباشرة للاستهلاك المباشر وأخرى للتخزين يتم صرفها من المخازن بواسطة اذونات صرف ، لذلك فإن يمكن احتساب تكلفة الطعام باستخدام المعادلتين التاليتين :

(أ) مخازن الطعام

	جنيه
بضاعة أول المدة	1000
+ مشتريات	2000
المجموع	3000
− المنصرف بواسطة اذونات الصرف	1500
الرصيد الدفترى	1500
بضاعة أخر المدة طبقا للجرد الفعلى	1450
عجز المخازن	50

(ب) المطابخ

مما سبق يمكن احتساب تكلفة الطعام المستهلك على أساس قيمة المنصرف من المخازن زائدا أو ناقصا العجز أو الزيادة فى المخازن .

		جنيه
جرد المطابخ أول المدة		200
المشتريات المباشرة	2000	
المخازن (أذونات الصرف + عجز المخازن)	1800	
		3800
المجموع		4000
جرد المطابخ آخر المدة		500
تكلفة الطعام المستهلك		3500

وعلى ذلك فإنه يمكن أجراء التسوية التالية من واقع المثال السابق لتحديد قيمة الطعام المستهلك .

منه		له		البيان
				من حـ / قسم الطعام
				تكلفة الطعام المستهلك
				إلى حـ / مخازن الطعام
				قيمة المنصرف من مخازن الطعام خلال شهر
				.... 2006 طبقا للجرد الفعلى للمخازن

تكلفة المشروبات

من واقع المثال التالى يمكن احتساب تكلفة المشروبات :

(أ) مخازن المشروبات

	جنيه
جرد المخازن أول المدة	2000
+ المشتريات	3000
الإجمالي	5000
– يخصم المنصرف إلى البارات	3000
الرصيد	2000
جرد المخازن آخر المدة	2050
الزيادة فى أرصدة المخازن	50

(ب) البارات

مما سبق يمكن احتساب تكلفة المشروبات وأجراء التسوية التالية :

	جنيه
جرد البارات أول المدة	1000
+ [illegible]	

مخازن المشروبات (المنصرف إلى البارات

ناقصا الزيادة فى أرصدة المخازن)	2000
المجموع	3000
يخصم جرد البارات آخر المدة	1000
تكلفة المشروبات المستهلكة	2000

منه		له		البيان
				من حـــ / قسم المشروبات تكلفة المشروبات إلى حـــ / مخازن المشروبات قيمة المنصرف من مخازن المـــشروبات خــلال شهر .... 2006 طبقا للجرد الفعلى .

توزيع قيمة وجبات الموظفين

حتى يمكن تحميل كل قسم من أقسام الفندق بتكلفة وجبات الموظفين التـــابعين لهـــا ، فإنه يتعين أولا بعد احتساب قيمة تكلفة وجبات العمال والموظفين جمـــع كافـــة فـــواتير المطاعم الخاصة بوجبات المديرين ثم تحويل قيمتها بسعر التكلفة طبقا للمثال التالى :

	جنيه
قيمة المبيعات الخاصة بالعملاء	1000
وجبات مديرى الأقسام على أساس أسعار البيع	1000
أجمالي المبيعات .... (1)	11000
أجمالي تكلفة الطعام المستهلك طبقا للجرد الفعلى	5000
يخصم تكلفة وجبات العمال والموظفين	1000
صافى تكلفة الطعام .... (2)	4000

نسبة صافى التكلفة إلى أجمالي المبيعات $\frac{100 \times 4000}{11000}$ 36.4%

وعلى ذلك فإنه يمكن احتساب تكلفة وجبات المديرين

جنيه

على أساس 1000 × 36.4% 364

يتم توزيع تكلفة وجبات الموظفين وكذا تكلفة وجبات مديرى الأقسام بموجب التسوية التالية :

منه		له		البيان
				من حـ / قسم الغرف
				وجبات الموظفين
				من حـ / قسم الطعام
				وجبات الموظفين
				من حـ / قسم المشروبات
				وجبات الموظفين
				وهكذا بالنسبة لباقى الأقسام
				إلى حـ / قسم الطعام
				تكلفة وجبات الموظفين
				قيمة تكلفة وجبات الموظفين عن شهر 2006
				موزعة على أقسام الفندق .

استهلاك المياه

لما كانت الفواتير الشهرية لاستهلاك المياه لا تصل عادة إلى الفندق فى مواعيد قفل الدفاتر ، لذلك فإنه يتعين اخذ قراءات عدادات المياه فى نهاية كل شهر واحتساب كمية المياه المستهلكة وقيمتها حتى يمكن أجراء قيد التسوية التالى :

منه		له		البيان
				من حـــ / قسم الإضاءة والقوة المحركة مياه إلى حـــ / الدائنين – مستحقات متنوعة مياه قيمة استهلاك المياه عن شهر .... 2006 طبقا لقراءة عداد المياه .

وعند استلام الفواتير الأصلية يتم تسوية الفروق وذلك بمقارنة أجمالي ما سبق تعليته والقيمة الفعلية للفواتير ثم أجراء قيد التسوية اللازم .

استهلاك الكهرباء

فى نهاية كل شهر ، يتم اخذ قراءة عدادات الكهرباء والقوة المحركة لتقدير قيمة الاستهلاك الشهرى طبقا للتعريفه المتفق عليها ثم أجراء التسوية التالية :

منه		له		البيان
				من حـــ / إضاءة والقوة المحركة كهرباء إلى حـــ / الدائنين – كهرباء قيمة استهلاك الكهرباء والقوة المحركة عن شهر 2006...... طبقا لقراءة العدادات المرفقة .

وعند استلام الفواتير الأصلية فى الشهر التالى ، تتم تسوية الفروق زيادة أو نقصا.

عقود الصيانة

لما كانت عقود صيانة الأجهزة الكهربائية أو الميكانيكية وكذا صيانة الآلات الكاتبة والحاسبة تتراوح عادة بين نصف سنة أو سنة كاملة تدفع قيمتها مقدما . وحتى يمكن تحميل كل شهر بما يخصه من تكاليف هذه العقود فإنه يتعين أولا تحميل قيمة هذه العقود عند صرفها على حساب (المصاريف المؤجلة – عقود صيانة) ثم تحديد قيمة القسط الشهرى لاستهلاك قيمة العقود كل على حدة وإجراء التسوية التالية طبقا لطبيعة المصروف .

منه		له		البيان
				من حـــ / الصيانة والإصلاح
				تكييف الهواء
				مصاعد
				معدات ميكانيكية متنوعة
				ثلاجات
				إلى حـــ / المصاريف المؤجلة – عقود صيانة
				قيمة القسط الشهرى للعقود الصيانة وتحميلها على المصاريف المختلفة طبقا للكشف المرفق .

أيجار المحلات

فى نهاية كل شهر يتم تعليه قيمة الإيجارات الشهرية للمحلات التجارية بموجب التسوية التالية مع ترحيل مفرداتها إلى أستاذ المستأجرين وأستاذ حسابات التشغيل .

البيان	له		منه	
من حـــ / المدينين - مستأجرين إلى حـــ / الإيرادات المتنوعة والإيجارات قيمة إيجارات المحلات عن شهر .... 2006 طبقا للبيان المرفق				

أيجار مبنى الفندق

فى حالة تأجير مبنى الفندق فإنه يتعين احتساب القسط الشهرى وتعليته بالدفاتر بغض النظر عن طريقة الدفع المتفق عليها .

البيان	له		منه	
من حـــ / المصاريف التحويلية الجارية أيجار المبنى إلى حـــ / الدائنين - مستحقات قيمة القسط الشهرى لإيجار مبنى الفندق				

أدوات التشغيل

جرت العادة على إطلاق اصطلاح أدوات التشغيل على مايأتى :

1- **البياضات** : كالمفارش وملايات السراير وأكياس المخدات والفوط والبشاكير .

2- **الصينى** : كالأطباق والفناجين والصحون .

3- **الزجاج** : كالأكواب والكؤوس بأنواعها المختلفة .

4- **الفضية** : كالسكاكين والملاعق والشوك وعلى العمـوم كافـة أدوات المائـدة المصنوعة من المعادة المطلية أو الفضية .

ولسهولة أجراء القيود اللازمة لتحميل أقسام الفندق المختلفة بقيمة الخسارة أو الضياع أو الكسر أو التلف طبقا لنتيجة الجرد الفعلى . فقد اتفق الرأى على توزيع أدوات التشغيل على الأقسام المختلفة طبقا لما يستعمل منها فى كل قسم وذلك بفتح حساب أجمالي لكل صنف فى دفتر أدوات التشغيل كالموضح فيما يلى :

بياضات – قسم الغرف .

بياضات – قسم الطعام .

صينى – قسم الطعام .

زجاج – قسم الطعام .

زجاج – قسم المشروبات .

فضيات – قسم الطعام .

ومن البديهى أن مجموع أرصدة هذه الحسابات فى دفتر أستاذ أدوات التشغيل لابد أن تطابق رصيد حساب أدوات التشغيل فى دفتر الأستاذ العام .

كما انه لسهولة أجراء القيود المحاسبية فيما يختص بهذا التوزيع فإنه لاداعى لتقسيم أدوات التشغيل المختلفة عند قيدها فى يومية المشتريات بل يمكن إدراج كافة مشتريات أدوات التشغيل تحت حساب واحد ثم ترحل مفرداتها بعد ذلك إلى دفتر أستاذ أدوات التشغيل .

ولما كانت هذه الحسابات تتكون من مفردات عددية تختلف بعضها عن بعض ، لذلك فإنه يستحسن إمساك بطاقات صنف توضح تاريخ شراء الصنف ووصفه وكميته وسعره ، ثم تحفظ هذه البطاقات تبعا للأقسام بحيث تطابق أرصدة هذه البطاقات لكل قسم على حدة رصيد حساب الصنف فى دفتر أدوات التشغيل .

الجرد الفعلى لأدوات التشغيل

يتم إجراء جرد فعلى لأدوات التشغيل كل ثلاثة شهور بمعرفة لجنة مكونة من بعض موظفى إدارة الحسابات ممن لهم خبرة كافية بأنواع الأدوات وأسمائهم ومواصفاتهم .

ويمكن استعمال كشف جرد مكون من 15 خانة طبقا للترتيب التالى :

1- رصيد أول المدة	كميات
2- مشتريات خلال المدة	كميات
3- المجموع	كميات
4- الجرد – المخازن العمومية	كميات
5- الجرد – فى الاستعمال	كميات
6- الجرد – المجموع	كميات
7- رصيد أول المدة	بالقيمة
8- مشتريات خلال المدة	بالقيمة
9- المجموع	بالقيمة
10- الجرد – المخازن العمومية	بالقيمة
11- الجرد – فى الاستعمال	بالقيمة
12- الجرد – المجموع	بالقيمة
13- الخسارة الفعلية	كميات
14- سعر الوحدة	
15- الخسارة الفعلية	بالقيمة

وتمثل كل من الخانتين 1 ، 7 رصيد أول المدة من أدوات التشغيل الذى يرحل من الخانتين 6 ، 12 من الجرد السابق . أما المشتريات خلال الثلاثة اشهر السابقة على الجرد والتى تظهر من بطاقات الصنف فانها ترحل إلى الخانتين 2 ، 8 ، كما

أن مجموع 1 ، 2 يظهر فى الخانة 3 ، أما مجموع 7 ، 8 فيظهر فى الخانة 9 . أما الخانتين 4 ، 5 فتمثلان نتيجة الجرد الفعلى فى كل من المخازن أو المستخدمة فى التشغيل فى تاريخ عمل الجرد . كما أن حاصل ضرب الخانتين 4 ، 5 فى سعر الوحدة بالخانة 14 يمثل قيمة أدوات التشغيل فى كل من المخازن العمومية وفى الاستعمال ويظهر حاصل الضرب فى الخانتين 10 ، 11 .

أما الخانة 12 فتمثل مجموع الخانتين 10 ، 11 ، بينما الخانة 13 تمثل الفرق بين الخانتين 6 ، 3 وهى عبارة عن الخسارة الفعلية بالوحدات ، أما قيمة الخسارة فتنتج عن الفرق بين 9 ، 12 .

بقيت خطوة أخيرة لاتمام عملية الجرد وتقويمه . هذه الخطوة هى طريقة احتساب احتياطى استهلاك أو استبدال أدوات التشغيل التي فى الاستعمال .

احتياطى الاستهلاك أدوات التشغيل

درجت معظم الفنادق على تحميل حساب الأرباح والخسائر بمبلغ سنوى مقابل استهلاك أدوات التشغيل مبينا على أساس نسبة مئوية ثابتة من القيمة الدفترية لمشتريات الصينى والزجاج والفضية والبياضات .

هذه الطريقة بالرغم من سهولة تطبيقها فانه لا يمكن قبولها سواء من الوجهة الفنية أو من الوجهة العملية ، إذ أن استهلاك أدوات التشغيل يتوقف على طريقة استعمالها ووسائل تنظيفها وليس على عمرها مقدرا بالشهور أو بالسنين .

ولقد أثبتت التجارب أن الفندق الذى يمتلك مغاسل خاصة يمكنه العمل على تخفيض معدلات استهلاك البياضات عن طريق العناية فى اختيار الكيماويات المناسبة وطرق الغسيل السليمة . كما أن اختلاف حجم المبيعات وما يتبع ذلك من كثرة استعمال هذه الأدوات تعتبر من العوامل التي تؤثر على تحديد معدلات الاستهلاك نتيجة الكسر أو التلف أو الضياع .

لذلك فلابد من إعادة تقييم هذه الأدوات على أساس الجرد الفعلى لتحديد قيمة الخسارة الفعلية طبقا لأسعار الشراء سواء ما كان منها بالمخازن أو فى الاستعمال بعد احتساب احتياطى إضافي لمقابلة التلف أو الخسارة نتيجة استعمال هذه الأدوات.

ويمكن أن تظهر حسابات احتياطى استهلاك أو استبدال أدوات التشغيل فى دفتر الأستاذ العام بالطريقة الآتية :

احتياطى استبدال البياضات – قسم الغرف .

احتياطى استبدال البياضات – قسم الطعام .

احتياطى استبدال الصينى – قسم الطعام .

احتياطى استبدال الزجاج – قسم الطعام .

احتياطى استبدال الفضية – قسم الطعام .

احتياطى استبدال الزجاج – قسم المشروبات .

وتمثل هذه الحسابات قيمة الخسارة الفعلية من واقع كشوف الجرد بالإضافة إلى النسب المئوية المأخوذة من قيمة الأدوات المستعملة مقابل التلف .

وللتوضيح يفترض المثال التالى للقيود المحاسبية التي تحدث فى قسم الغرف فيما يختص بالبياضات . ومن الواضح أن هذه القيود تنطبق على كافة حسابات أدوات التشغيل فيما عدا الزجاج والصينى لعدم اخذ أي نسبة مقابل التلف.

ففي 30 مايو 2006 كانت نتيجة جرد بياضات قسم الغرف مقابل مبلغ 30000 جنيه منها 16000 جنيه فى الاستعمال ، 14000 جنيها بالمخازن .

وفى خلال يونيو 2006 تم شراء ما قيمته 8000 جنيه فى يوليو 6000 جنيه وفى أغسطس 4000 جنيها .

وقد عمل احتياطى تقديرى لاستهلاك البياضات فى قسم الغرف بمبلغ 2000 جنيه لكل من يونيو ويوليو 2006 على أساس نسبة مئوية من إيرادات قسم الغرف فى هذين الشهرين .

منه	أدوات التشغيل – البياضات		له
جنيه			
30000	رصيد الجرد	30/5/2006	
8000	مشتريات	31/6/2006	
6000	مشتريات	31/7/2006	
4000	مشتريات	30/8/2006	

منه	احتياطى استبدال البياضات – الغرف		له
	3200	20% مقابل التلف نظير الاستعمال (8000 × 20%)	30/5/2006
	2000	استهلاك التقديرى	31/6/2006
	2000	استهلاك التقديرى	31/7/2006

ويلاحظ انه لم يعمل احتياطى تقديرى للاستبدال فى شهر أغسطس حيث قد تم أجراء الجرد الفعلى عن ربع السنة الأولى .

وعند إتمام الجرد الفعلى فى 31/8/2006 كانت نتيجة الجرد طبقا للكشوف السابق تصويرها كالاتي :

		جنيه
قيمة جرد البياضات – قسم الغرف	فى الاستعمال	12000
قيمة جرد البياضات – قسم الغرف	فى المخازن	18000

وبتصوير هذه الأرقام على كشوف الجرد يتضح أن قيمة بضاعة أول المدة فى 31/5/2006 وهى 30000 جنيها تظهر تحت الخانة 7 بينما أجمالي المشتريات البالغ قيمتها 18000 تظهر تحت الخانة 8 .

أما الخانات 10 ، 11 ، 12 فتشتمل على 18000 جنيــه ، **12000 جنيــه ،** 30000 جنيه بالتوالى وبذلك تظهر الخانة 15 خسارة قيمتها **18000 جنيها . فــإذا** كانت النسبة التقديرية لقيمة التلف تقدر بنسبة 20% من قيمة البياضات **المــستعملة** أي 24000 جنيه فإنه يمكن تصوير قيود اليومية العامة كالآتي :

منه	**له**	**البيان**
4000		من حـــ / احتياطى استبدال البياضات
		إلى حـــ / مصاريف قسم الغرف
	4000	احتياطى استبدال البياضات
		من حـــ / مصاريف قسم الغرف
		احتياطى استبدال البياضات
		إلى حـــ / احتياطى استبدال البياضات
		إلى حـــ / أدوات التشغيل – بياضات
		إلغاء الاحتياطى التقديرى السابق قيــده واثبــات
		الخسارة الفعلية من واقع الجرد الفعلى بالإضــافة
		إلى احتياطى قدره 20% مــن قيمــة البياضــات
		الموجودة فى الاستعمال فى 31/8/2006 .

بعد ترحيل هذه القيود إلى دفتر الأستاذ العام فإنه يمكن تصوير حسابات **الأستاذ** العام كالآتي :

منه **أدوات التشغيل – البياضات** **له**

جنيه	البيان	التاريخ	جنيه	البيان	التاريخ
30000	رصيد الجود	31/5/2006	18000	قيمة العجز	31/8/2006
8000	مشتريات	30/6/2006			
6000	مشتريات	31/7/2006			
4000	مشتريات	31/8/2006			

منه **احتياطى استبدال البياضات – الغرف** **له**

جنيه	البيان	جنيه	البيان	التاريخ
4000	رد السابق قيده	3200	20% مقابل التلف نظير الاستعمال (8000 × 20 %)	31/5/2006
		2000	استهلاك التقديرى	30/6/2006
		2000	استهلاك التقديرى	31/7/2006
		2400	مقابل التلف	31/8/2006

هذا كما يجب ترحيل الخسارة الفعلية فى أدوات التشغيل على بطاقات الصنف لتطابق أرصدتها رصيد حساب أدوات التشغيل فى دفتر الأستاذ العام .

الاستهلاكات

الاستهلاك هو النقص التدريجى الذى يطرأ علــى الأصــول الثابتــة بــسبب استخدامها فى الإنتاج أو التقادم خلال فترة معينة . والتقادم لا يعنى أن الأصل قــد اصبح عديم النفع ولكنه يعنى انه اصبح غير قادر على الإنتاج بالدرجة التي تتطلبها المنشأة .

وكما أن عدم إثبات قيمة الاستهلاك يترتب عليها إظهار الأرباح بـأكثر مـن حقيقتها فإن الميزانية العمومية لا تظهر المركز المالى الحقيقى للفندق نتيجة إظهار الأصول الثابتة بأكثر من قيمتها الحقيقية .

استهلاك مباني الفندق

تستهلك المبانى إذا كانت ملكا حرا على أساس المدة التي تظل فيهـا صـالحة للاستعمال وقد استقر الرأى على تقدير هذه المـدة بخمـسين سـنة أي أن معـدل الاستهلاك يحتسب بواقع 2% سنويا من قيمة المبانى .

وتتكون تكلفة مبانى الفندق من قيمة عقود المقاولين طبقا للمستخلصات الختامية المعتمدة من المهندسين وكذا أتعاب المهندسين التي غالبا ما تتكون من نسبة مئويـة من التكاليف ، قيمة الفوائد على المبالغ المقترضة لتكملة البناء ، ضريبة البلدية على المبنى أثناء البناء بالإضافة إلى كافة المصاريف الأخرى كالتـصاريح والـرخص والتأمينات فى حالة عدم القيام المقاول بها ، كما يتعـين ملاحظـة خـصم كافـة الإيرادات كالفوائد المكتسبة على المبالغ المودعة بالبنوك وكذا بيع المخلفـات مـن القيمة الإجمالية لتكاليف البناء .

الإضافات والتحسينات

كثيرا ما يؤثر رقم الأرباح على أحكام مديرى الفنادق عندما يقـررون مـا إذا كانت مصاريف التحسينات والإضافات تعتبـر مـن المـصاريف الرأسـمالية أو مصاريف صيانة وإصلاح ، فعندما ينخفض رقم الأرباح فانهم يصرون على رسملة هذه المصاريف بالرغم من كونها مصاريف صيانة وإصلاح ، أما فى حالة ارتفاع رقم الربح فانهم يرون استهلاك هذه المصاريف مباشرة على مصاريف التشغيل .

ومما لاشك فيه أن قيمة الإضافات والتحسينات لابد أما أن تزيـد مـن القـوة الإنتاجية للفندق أو تزيد من عمر المبنى حتى يمكن تجميدها وتحويلهـا إلـى رأس

مال، وحتى على ضوء هذه الاعتبارات فإن الزيادة فى القوة الإنتاجية أو فى عمر المبنى تعتبر من المسائل التقديرية التي تختلف باختلاف الآراء عند توجيه المصروف .

الأثاثات والأدوات

درجت بعض الفنادق على الاحتفاظ ببيانات تفصيلية عن أنواع الأثاثات والأدوات المختلفة اللازمة لعملية التشغيل . وبالرغم مما هو متفق عليه من أدوات التشغيل يجب أن يفرد لها حسابات مستقلة بغرض إعادة تقويمها إلا انه لسهولة حساب الاستهلاكات بوجه عام فقد جرت العادة على إدماج قيمة أثاثات الفندق وأدواته المختلفة فى حساب واحد ويتم استهلاك القيمة بنسبة مئوية موحدة تبلغ حوالى 10% سنويا . كما جرت العادة أيضا على إضافة الاستبدالات إلى حساب الأصل أو تحميلها على حساب الاحتياطى . ولما كانت قيمة استبدال الستائر بأنواعها وكذا السجاجيد تعتبر من الأصول سريعة الاستهلاك فإنه يمكن تحميلها على حساب مصاريف الصيانة والإصلاح .

وقد وجد انه باتباع الطرق السابقة فإن نتيجة حساب الأثاثات والمهمات لا تمثل الواقع من حيث قيمتها التقريبية .

وقد دافع أصحاب الرأي القائل بضرورة احتساب معدلات منخفضة لاستهلاك الأثاث بأن معظم أثاث الفنادق التي بلغت من العمر أكثر من 20 عاما لا تزال بحالة تصلح معا للاستعمال . وقد قصد بالأثاث فى هذه الحالة السراير والكراسى والمناضد الموجودة فى غرف النزلاء .

هذه وجهة نظر لا يمكن الاعتراض عليها ، ولكن يمكن الرد عليها بان تكلفة أثاث غرف النزلاء فى الفنادق المتوسطة الحجم قد يكون من 20 إلى 25 % من

أجمالي تكلفة أثاثات الفندق كما أن قيمة السجاجيد والستائر والمراتب والمشايات قد تكون اكثر من قيمة أجمالي أثاث الغرف .

وكلما كان ذلك مستطاعا فإنه يجب تقسيم أثاثات الفندق إلى مجموعات متناسقة ثم تطبق معدلات مناسبة لاستهلاك كل مجموعة مبنيا على أساس العمر الانتـــاجي لكل منها

والجدول التالى الذى نشره اتحاد الفنادق الأمريكي يعطى فى الخانـــة الأولـــى متوسط تكلفة كل مجموعة بالنسبة لأجمالي التكلفة مبنيا على تحليل أصناف الأثاثات والمفروشات فى 14 فندقا يتراوح كل منها 200 إلى 600 غرفة . أما الخانة الثانية فتوضح معدلات الاستهلاك السنوية كما أن الخانة الثالثة عبارة عن النسبة المئويـــة لمعدل استهلاك كل مجموعة بالنسبة لأجمالي الأثاث .

ومن الجدول السابق يتضح أن المعدل السنوى الموحد للأثاثات والأدوات يبلـــغ حوالى 12.029 % .

البيـــــــان	نسبة سعر الوحدة إلى أجمالي التكاليف	الاستهلاكات	
		المعدل	النسبة المئوية لأجمالي التكاليف
أثاث غرف النزلاء	22.98	8.33	1.914
مراتب ومخدات	7.41	11.00	0.815
بطاطين	1.97	16.67	0.328
أثاث بهو الفندق	4.37	12.50	0.546
اباجورات	1.87	12.50	0.234
سجاجيد ومشايات	20.20	16.67	3.367
ستائر	6.66	25.00	1.665
أثاث المطاعم والبارات	4.64	8.33	0.387
أدوات مطابخ	11.46	10.00	1.146
أثاث مكاتب	1.76	5.71	0.100
أدوات مكاتب	2.19	10.94	0.239
ماكينات وأدوات المغاسل	6.34	6.67	0.423
ستائر معدنية	1.49	13.33	0.199
أدوات مختلفة	6.66	10.00	0.666
	100.00		12.029

وحتى يمكن أعداد حساب التشغيل الأرباح والخسائر على أساس شهرى فإنه يتعين احتساب معدلات الاستهلاكات على أساس شهرى وإجراء التسوية الآتية باليومية العامة شهريا :

منه		له		البيان
				من حـ / المصاريف التحويلية الجارية
				مخصص استهلاك المبانى
				مخصص استهلاك الآلات والمعدات
				مخصص استهلاك الأثاث والمفروشات
				مخصص استهلاك السيارات
				إلى حـ / احتياطى استهلاك المبانى
				إلى حـ / احتياطى استهلاك الآلات والمعدات
				إلى حـ / احتياطى استهلاك الأثاث والمفروشات
				إلى حـ / احتياطى استهلاك السيارات
				قيمة مخصص استهلاك الأصول الثابتة عن شهر 2006

ملابس العمال والزى الخاص

يتضمن حساب هذا الأصل كافة أرصدة ملابس العمال سواء ما كان منها فى الاحتياطى أو فى الاستعمال . فإذا كانت هناك كميات كبيرة فى الاحتياطى فلابد من مراقبتها عن طريق إمساك بطاقات صنف لكل زى موضحا به سعر تكلفته وبدء استعماله .

وغالبا ما يوجد هناك عدة أنواع من ملابس العمال كاحتياطي للطوارئ حيث يجب استهلاك قيمتها بالكامل خلال عمرها المقدر بغض النظر عن استعماله من عدمه .

وتشير الخبرة السابقة أن عمر الزى الخاص يتراوح بين سنة ، 18 شهرا متوقفا على طريقة الاستعمال ونوع المنسوجات ، كما أن التغيرات الموسمية من الصيف إلى الشتاء وتغيير موديلات بعض الأزياء تعتبر من العوامل الرئيسية فى تقدير عمر ملابس العمال ومعدلات استهلاكاتها .

توزيع أجمالي مصاريف شئون الأفراد ومزايا الموظفين على الأقسام المختلفة

بعد إتمام ترحيل كافة القيود الخاصة بهذا القسم بدفتر أستاذ التشغيل المبوب يصير أقفال رصيد هذا الحساب بتوزيع رصيد أجمالي المصاريف على الأقسام المختلفة بنسبة أجمالي مرتبات كل قسم .

الدفاتر العامة

لسهولة تطبيق نظام الحسابات الموحد للفنادق الذى أصدره اتحاد الفنادق الأمريكي من حيث توزيع الإيرادات بالنسبة لأقسام الفندق المختلفة وكذا تحليل مصاريف كل قسم طبقا لدليل الحسابات ، فإنه يتعين ترحيل مجاميع اليوميات الفرعية وكذا قيود التسويات المختلفة بعد قيدها باليومية العامة إلى كل من دفتر الأستاذ العام ودفتر التشغيل المبوب .

ويحتوى دفتر الأستاذ العام على كافة حسابات الميزانية العمومية من أصول وخصوم ، بينما يحتوى دفتر أستاذ التشغيل المبوب على كافة حسابات التشغيل والأرباح والخسائر لكل قسم على حده كالمثال الموضح بالشكل رقم (7/24) لحساب قسم الغرف وفى نهاية كل شهر ، وبعد إتمام ترحيل كافة قيود اليومية العامة إلى كل من الأستاذ العام وأستاذ التشغيل ، يتم تجميع حسابات أستاذ التشغيل للوصول إلى صافى الربح أو الخسارة لترحيله إلى الأستاذ العام توطئه لتصوير الحسابات الختامية للفندق .

شكل رقم (7/24)

استاذ التشغيل

قسم الغرف

التاريخ	البيان	الاجمالي			الايرادات			خصومات ومسموحات	مهايا واجور	اجور اضافية	شئون الافراد	غذاء الموظفين	زخرفة غرف النزلاء
		منه	له	رصيد	غرف ترانسيت	غرف مستديمة	صالات عامة						

تنظيف كيماوى	عمولة وكلاء السياحة	غسيل وكى	بريد ودمغة	أدوات كتابية ومطبوعات	استبدال البياضات	مهمات نظافة	مهمات للنزلاء	انتقالات	تليفونات وتلغرافات	ملابس عمال	متنوعة

منه		له		البيان
				من حـ / قسم الغرف
				شئون الأفراد وعلاقات الموظفين
				من حـ / قسم الطعام
				شئون الأفراد وعلاقات الموظفين
				من حـ / قسم المشروبات
				شئون الأفراد وعلاقات الموظفين
				من حـ / قسم التليفونات
				شئون الأفراد وعلاقات الموظفين
				من حـ / قسم الغسيل والكى
				شئون الأفراد وعلاقات الموظفين
				من حـ / المصاريف العمومية والإدارية
				شئون الأفراد وعلاقات الموظفين
				من حـ / الإضاءة والقوة المحركة
				شئون الأفراد وعلاقات الموظفين
				من حـ / الصيانة والإصلاح
				شئون الأفراد وعلاقات الموظفين
				إلى حـ / قسم شئون الأفراد وعلاقات الموظفين
				توزيع مصاريف قسم شئون الأفراد وعلاقات الموظفين
				على الأقسام المختلفة عن 2006

الفصل الثامن

تقارير إدارة الفندق

الفصل الثامن

تقارير إدارة الفندق

Hotels Management Reports

أهداف الفصل

1- الحصول على معرفة بالتقارير الداخلية لإدارة الفندق .

2- فهم واكتساب القدرة على استخدام تقارير الإيراد اليومية .

3- فهم واكتساب القدرة على استخدام تقارير التنبؤ بالإيراد .

4- فهم واكتساب القدرة على استخدام تقارير إنتاجية العمل .

5- فهم العلاقة بين تغيرات الإيراد وتغيرات الربح .

محتويات الفصل

8/1 مقدمة .

8/2 التقارير الداخلية لإدارة الفندق .

8/2/1 التعريف .

8/2/2 الأنواع والاستخدامات .

8/3 التقارير اليومية .

8/3/1 تقارير الإيراد اليومية .

8/3/2 تقارير إنتاجية العمل .

8/4 التقارير الداخلية الأسبوعية للإدارة .

8/4/1 التنبؤ الأسبوعي بالإيراد .

8/4/2 جدولة الأجور والتكلفة الأسبوعية .

8/4/3 التنبؤ بالربحية .

8/5 التقارير الداخلية الشهرية للإدارة .

8/5/1 قائمة الأرباح والخسائر الشهرية .

8/5/2 الربحية والاحتفاظ والتدفق .

8/5/3 نقد قائمة الأرباح والخسائر الشهرية .

8/1 مقدمة

أن التقارير المالية الثلاثة التي تم مناقشتها سابقا (قائمة الأرباح والخسائر ، الميزانية العمومية ، قائمة التدفق النقدي) يتم استخدامها عادة عن طريق كل من الإدارة والأطراف الخارجية عند تقييم عمليات الفندق ، وفي ذلك الفصل يتم مناقشة نـوعين مـن التقـارير الداخلية – التقارير المالية ، وتقارير الإدارة والتي يعتمد مديروا الفنادق علي استخدامها :

1 – تقرير يلخص ويعرض النتائج التشغيلية لليوم أو الأسبوع السابق .

2 – تقرير يتنبأ أو يجدول العمليات والوظائف الخاصة باليوم التالي أو الأسبوع التالي .

يستخدم المديرون تلك التقارير لفهم وتقييم العمليات الـسابقة بالإضـافة إلـى تخطيط أعمالهم المستقبلية اليومية والأسبوعية ، حيث سـوف يقومـون بعمـل أى تغيرات ضرورية لعملياتهم اليومية لتحقيق الموازنات والتنبؤات أو الاستجابة إلـى السوق أو الظروف الخارجية .

يتم أعداد التقارير الداخلية للإدارة عن طريق قسم المحاسبة ويتم توزيعها إلـى مديري الفندق لاستخدامها ، ويتعين الإشارة مرة أخرى إلـى دورة الإدارة الماليـة على النحو التالي :

1 – أن العمليات تنتج الأرقام .

2 – أن المحاسبة تعد الأرقام .

3 – أن العمليات والمحاسبة تقوم بتحليل الأرقام .

4 – أن العمليات تطبق الأرقام لتغيير أو تحسين العمليات .

أن التقارير التي سوف يناقشها ذلك الفصل تمثل أمثلة لـدورة الإدارة الماليـة حيث تنتج العمليات الأرقام سواء أكانت جيدة أو سيئة ، وتتمثل مهمة المحاسبة في جمع وإعداد تقارير الإدارة من تلك الأرقام التشغيلية حيث يمكن للمديرون أستخدمها لتحديد وتحليل العمليات ، وبعد ذلك يمكن للإدارة تطبيق المعلومات من الأرقام إلى

العمليات الخاصة باليوم التالي أو الأسبوع التالي ، وتمثل الأهداف الموجودة في فهم ماذا حدث ، ولماذا حدث ، وكيف يمكن أن تتغير أو تتحسن العمليات .

8/2 التقارير الداخلية لإدارة الفندق Internal Hotel Management Reports

8/2/1 تعريف Definition

يتضمن التقرير الداخلي للإدارة معلومات تشغيلية تفصيلية تغطي زمن محدد عن أحد المنتجات والعملاء والأقسام ، أو عن أجمالي الفندق أو المطعم ، ويمكن أن يتضمن التقرير النتائج التشغيلية لأنشطة اليوم أو الأسبوع السابق أو يمكن أن يشتمل على معلومات مطلوبة لتخطيط اليوم أو الأسبوع السابق ، أن التقارير اليومية أو الأسبوعية تستخدم داخليا أو كأدوات إدارية ، في حين أن التقارير الشهرية تستخدم كأداة إدارية أو للتقرير عن النتائج المالية الشهرية للقوائم المالية الرسمية الثلاثة : قائمة الأرباح والخسائر ، الميزانية العمومية وقائمة التدفق النقدي .

تلك التقارير الداخلية للإدارة تعتبر ذات قيمة عظيمة لمدير العمليات ، حيث أنها بمثابة مرشد أداه إدارية حقيقية لهم يتم استخدامها بغرض إدارة عملياتهم اليومية، وكلما زاد فهم المدير لتلك التقارير كلما كان قادرا بشكل أفضل على استخدامها لتحسين أو تغيير عملياتهم .

8/2/2 الأنواع والاستخدامات Types and Uses

تتضمن التقارير معلومات يومية وأسبوعية وشهرية وربع سنوية ، فهي تتضمن التقارير التي توفر معلومات تشغيلية فعلية ومعلومات مالية عن الفترات الزمنية السابقة والتقارير التي تساعد في التخطيط عن الفترات الزمنية المستقبلية ، أن التقارير اليومية والأسبوعية التي توفر نتائج العمليات الفعلية يتم استخدامها للتنبؤ وجدولة العمليات لليوم أو الأسبوع أو الشهر أو الربع سنه التالية ، يشرح جدول رقم (8/1) أنواع واستخدامات التقارير الداخلية للإدارة .

جدول (8/1)

التقارير الداخلية للإدارة

Internal Management Reports

	يومي	أسبوعي	شهري	ربع سنوي	سنوي
تقارير الإدارة – الماضي					
تقرير الإيراد اليومي	×		✓		
تقرير العمل	×				
التقرير المالي الأسبوعي		×			
حساب الأرباح والخسائر الشهري			×		
قياس الربحية			×	×	×
تقارير التخطيط – المستقبلية					
عدد الغرف اليومية	×				
جدول الحفلات اليومية	×				
التنبؤ بالإيراد أسبوعيا		×			
التنبؤ بالعمل أسبوعيا		×			
التنبؤ بالإيراد شهريا			×		
التنبؤ بالإيراد كل ربع سنه				×	
التنبؤ بالإيراد في نهاية السنة					×

حيث سيتم مناقشة تلك التقارير بالتفصيل مع تضمين أمثلة عن التقارير المستخدمة عن طريق بعض الشركات الرئيسية للفنادق والمطاعم ، وتجدر الإشارة إلى أن نوع واحد من التقارير يوفر معلومات تشغيلية تاريخية بينما يوفر النوع الأخر تنبؤات وجداول زمنية للعمليات الخاصة بالأسبوع التالي :

8/3 التقارير اليومية Daily Reports

أن التقريرين اليوميين الأكثر أهمية يوفران معلومات عن الإيرادات وتكلفة العمل ، أن أسماء ونماذج تلك التقارير يمكن أن تكون مختلفة من شركة إلى شركة

أخرى إلا أن المضمون هو نفسه ، وهما يركزان على توفير النتائج التشغيلية الفعلية الخاصة باليوم السابق ومقارنة تلك النتائج مع التنبـؤات والموازنـة والمعلومـات الخاصة بالشهر السابق والسنة السابقة .

8/3/1 تقارير الإيراد اليومي Daily Revenue Reports

يتم إعداد ذلك التقرير أثناء المراجعة الليلية أو وردية المراجعة اليومية وتجميع وعرض كافة المعلومات التشغيلية لليوم السابق ، ويمكن أن يطلـق عليـه تقريـر المبيعات ونسبة الأشغال ، أو تقرير الإيراد اليومي أو تقرير إجمالي الإيراد علـى مستوى الشركة ، تتضمن كافة تلك التقارير نفس المعلومات في الحقيقة ، وسـوف تتم مناقشة تقرير الإيراد اليومي والذي يتم تنظيمه إلى الأقسام التالية :

1 – الإيراد اليومي للفندق عن طريق القسم .

2 – إحصائيات غرف الفندق اليومية .

3 – ملخص بالمطعم والحفلات .

4 – معلومات القطاع السوقي للفندق .

أن الإيراد اليومي للقسم يتم تنظيمه في نموذج مماثل لقائمة الأرباح والخسائر، حيث يوفر العنوان أسم الفندق ونوع التقرير وتاريخ التقرير بينما تـوفر العنـاوين الأفقية الإيراد الخاص باليوم ويقارنه بالموازنة وإيرادات السنة السابقة كما أنه يوفر أيضا الإيراد المجتمع من الشهر حتى تاريخ مقارنته بالاجماليات الفعلية أو المقدرة بالموازنة أو السنة السابقة ويمكن للمديرين بعد ذلك تقييم نتـائجهم الماليـة للسـنة الحالية مع الموازنة ومع السنة السابقة لكلا الفترتين الزمنيتين ، أما العناوين الرأسية فإنها توضح المراكز الفردية للإيراد (الأقسام) للفندق ، يعتبر كل من الشكل (8/2)، (8/3) أمثلة على نماذج تقرير الإيراد اليومية لفندقين رئيسيين .

شكل (8/2)

تقرير المبيعات والأسعار

Sales and Occupancy Report

أسم الفندق

تقرير المبيعات والأسعار

التاريخ

إيراد قسم الفندق

	اليوم			الفترة حتى تاريخه		
	فعلى	موازنة	فعليات السنة السابقة	فعلى	موازنة	فعليات السنة السابقة
مبيعات غرف، عابرين						
مبيعات غرف المجموعة						
مبيعات غرف العقــود						
تعديــــــــــــلات						
صافي مبيعات الغرف						
مبيعات التليفون						
مبيعات محل الهدايا						
الإيجارات والعمولات						
مبيعات أخرى						
مجموع فرعي						
مبيعات المطعم						
مبيعات اللونج						
مبيعات الحفلات						
إجمالي مبيعات الأغذية والمشروبات						
إجمالي مبيعات الفندق						
فوق أو تحت الموازنة						

إحصائيات الغرف
Rooms Statistics

الفترة حتى تاريخه	اليوم
فعلي موازنة	فعلي موازنة
فعليات السنة السابقة	فعليات السنة السابقة

ليالي الغرف

إجمالي الغرف في الفندق

الغرف المجانية

الغرف المتاحة إلى المبيعات

الغرف المؤجرة

الغرف غير المشغولة

النسبة المئوية لإشغال الغرف المتاحة

النسبة المئوية لإشغال الغرف

متوسط المعدل

متوسط معدل غرف العابرين

متوسط معدل غرف المجموعة

متوسط معدل غرف العقود

متوسط معدل اليوم الكامل

صافي متوسط المعدل

إيراد الغرف لكل غرفة

متنوعات

إجمالي النزلاء

الوصول

الرحيل

ملخص المطعم والمشروبات والحفلات

Restaurant, Beverage, and Banquet Summary

	الأغذية اليوم متوسط مبيعات العملاء فعلي – الموازنة – السنة السابقة	متوسط اليوم المبيعات ومبيعات الأغذية فعلي – الموازنة – السنة السابقة	الفترة حتى تاريخه متوسط عدد العملاء فعلي–موازنة–السنة السابقة
المطعم			
خدمة الغرف			
مطعم متخصص			
اللونج			
إجمالي المطعم والمشروبات			
مبيعات الحفلات			
حفلات الغرف			
حفلات أخرى			
إجمالي الحفلات			

معلومات قطاع السوق للفندق

Hotel Market Segment Information

	اليوم متوسط إيراد الغرف متوسط المعدل الغرف المباعة	الفترة حتى تاريخه متوسط إيراد الغرف المعدل الغرف
<u>يوم الأسبوع</u>		
منتظم		
شركات		
شركة خاصة		
خصومات		
إجمالي الغرف العابرة		
مجموعة الشركة		
مجموعة المشاركة		

مجموعات أخرى

إجمالي المجموعات

العقود

إجمالي يوم الأسبوع

أخر الأسبوع

منتظم

الشركة

شركة خاصة

خصومات

إجمالي الغرف العابرة

مجموعة الشركة

مجموعة المشاركة

مجموعات أخرى

أجمالي المجموعة

عقود

إجمالي أخر الأسبوع

مجموعة الأعمال

المجموعة الفردية المسجلة

الغرف المجانية

الأسماء المسجلة

معلومات أخرى

عقود الأعمال

الغرف خارج الطلب

النزلاء المنصرفين

شكل 8/2

تقرير الإيراد

Revenue Report

	الآن		الشهر حتى تاريخه		الانحراف عن المبدئي		الفعلي في السنة السابقة		الانحراف في السنة الأخيرة	
	مبدئي	فعلي	مبدئي	فعلي						
	%	$	%	$	%	$	%	$	%	$
إيراد الغرف										
إيراد الأغذية										
إيراد المشروبات										
الإيرادات الأخرى للأغذية والمشروبات										
إجمالي إيرادات المأكولات والأغذية										
إيراد التليفون										
إيرادات أخرى										
إجمالي الإيراد										
ربح الغرف										
ربح الأغذية والمشروبات										
ربح التليفون										
أرباح أخرى										
إجمالي دخل التشغيل										

مصروفات إدارية وعمومية

مبيعات ومشتريات

الحرارة والضوء والطاقة

الإصلاحات والصيانة

إجمالي المصروفات الإضافية

إجمالي ربح التشغيل (تقديري)

إيراد غرف العابرين

إيرادات المجموعات

ناقص المسموحات

إجمالي إيراد الغرف

الأجور

إداريين

المكتب الأمامي

الأشراف الداخلي

خدمات النزلاء

النقل

احتياطيات

إجمالي الأجور

النسبة المئوية لمزايا العاملين

إجمالي الأجور

مصروفات أخرى

ربح القسم

إحصائيات

الغرف المتاحة

الغرف المباعة/متوسط المعدل

غرف عابرين

غرف

إجمالي الغرف المباعة/متوسط المعدل

الغرف المجانية

إجمالي أشغال الغرف

النسبة المئوية للأشغال

نزلاء الفندق والنزلاء لكل غرفة

الوصول

المغادرة

مذكرة بالإحصائيات

معدل

خصومات

عقود

بائعي جملة

إجمالي الترانزيت

مشاركة

شركة

مجموعة متخصصة

صناعة السياحة

إجمالي المجموعات

ساعات العمل

إداريين

مكتب أمامي

خدمة النزلاء

أشراف داخلي

خدمات الغرف

نقل

احتياطيات

إجمالي ساعات العمل

مبيعات وإحصائيات الأغذية والمشروبات

Food and Beverage Sales and Statistics

إيرادات المأكولات

المطعم

مطعم متخصص

خدمة الغرف

حفلات

إجمالي إيرادات الغرف

<u>إيرادات المشروبات</u>

مطعم

مطعم متخصص

خدمة الغرف

اللونج (صالة الاستقبال)

الحفلات

إجمالي إيرادات المشروبات

إيرادات حفلات أخرى

إيجار الغرف

أعباء الخدمة

أخرى

صافي إيراد الأغذية والمشروبات

تكلفة المأكولات

الأجور

مطاعم

مشروبات

حفلات

المطبخ

أداريين

مأكولات ومؤن

إجمالي أجور الأغذية والمشروبات

مزايا العاملين

عمل خارجي

مصروفات أخرى

ساعات العمل

المطاعم

خدمة الغرف

الحفلات

إجمالي ساعات الأغذية

إجمالي ساعات عمل المشروبات

إجمالي ساعات المطبخ

إجمالي ساعات العمل

أن شركة الفندق تختار أن توفر معلومات على سبيل المثال عن التكاليف والإرباح التقديرية في كل يوم بالإضافة إلى الإيرادات ، حيث أن ذلك يمكن المديرين من ربط الإيرادات الخاصة باليوم بالتكاليف المرتبطة بإنتاج تلك الإيرادات، فإذا ما تبين أن هناك مشاكل فأنهم يمكنهم أجراء تعديلات تصحيحات في الحال .

ومن الأهمية بمكان العودة إلى أحد مفاهيم التحليل المالي الأساسية التي تقارن النتائج الفعلية بالمقاييس الأخرى لتكوين مغزى لها ، أن تلك التقارير اليومية توفر الأرقام المالية التي تنتج من العمليات ، ويتم مقارنة تلك الأرقام بالأرقام الأخرى التشغيلية للفترات الزمنية لتبين ما إذا كانت هناك تحسن بالعمليات ، سواء ما إذا كانت هناك تزايد في الإيرادات والأرباح أو ما إذا كان هناك وفاء بالمؤشرات المقررة أو بالتنبؤ ، وبعد الإطلاع على تلك التقارير اليومية يمكن لمديري الأقسام تعديل تنبؤات الإيرادات أو جدول تكاليف العمل أو أجراء تغيرات تشغيلية أخرى إذا كان ذلك ضروريا ، ويمكن أن تكون تلك التقارير اليومية أدوات إدارية فعالة إذا ما تم فهمها واستخدامها بشكل ثابت ومتسق .

8/3/2 تقارير إنتاجية العمل Labor Productivity Reports

أن المثال الثاني لتقرير الإيراد اليومي يتضمن أيضا إنتاجية العمل اليومية ومعلومات تكلفة الأجور ، حيث يكون متاحا لدى مديري الفنادق كل من معلومات الإيراد والعمل في نفس التقرير ، وذلك يعتبر ملائما وعن طريق فحص ذلك التقرير فإنهم يمكنهم أجراء التغيرات الضرورية .

يوفر مدير الشركة في المثال الأول معلومات عن العمل والتكلفة في تقرير عمل يومي منفصل ، يتضمن ذلك التقرير معلومات تفصيلية كما يحدد مصروفات العمالة لليوم السابق ، تلك النتائج يتم مقارنتها بالموازنة وأرقام التنبؤ لتحديد ما إذا كان قد [illegible] الوفاء بالإرشادات المقررة للعمل ، حيث يركز مدير كل قسم على نتائج قسمة

المحدد ، عموما هناك جزئين لتحليل تكاليف العمل والأجور : هي ساعات العمل والنسب المئوية لتكلفة الأجور ، حيث أن كلاهما يعتبر هاما .

ساعات العمل وإنتاجية العمل Labor Hours and Labor Productivity

أن مقياس الإنتاجية هذا لا يتضمن أي معلومات عن التكلفة ، فهو يربط وحدات العمل بوحدات المخرجات ، وعلى وجه التحديد يشير إلي ما هو مقدار ساعات العمل المطلوبة لدعم حجم معين للمشروع ، ويتم تعريف ساعة العمل على أنها عدد الساعات التي يقوم بعملها أحد العاملين في أداء مسئولياته الوظيفية ، ونمطيا فان العاملين الذين يعملون كامل الوقت يتم جدولتهم على 8 ساعات عمل في الأسبوع وعدد 40 ساعات عمل في الأسبوع ، أما أي ساعات إضافية أثناء الأسبوع سوف يترتب عليها أجر إضافي ، ولذلك فان الوحدة الأساسية لقياس ساعات العمل هي 8 ساعات عمل اليومية ، 40 ساعات عمل الأسبوعية ، وكأمثلة على المعادلات والمؤشرات المستخدمة في أعمال الفندق والمطعم ما يلي :

1 – ساعات العمل لكل غرفة مباعة Labor hours Per Room sold

تتمثل المعادلة في عدد ساعات العمل الإجمالية مقسومة على إجمالي الغرف المباعة ، ويتم استخدام ذلك المقياس عن طريق أقسام المكاتب الأمامية والأشراف الداخلي ، حيث يقومون بعمل إرشادات تستخدم لإعداد الموازنات والتنبوات ، فإذا كانت النتائج الفعلية مختلفة عن تلك الإرشادات ، فإنه يتعين على المديرين تحديد ما الذي سبب ذلك الاختلاف أو الانحراف وكيفية إجراء أي تصحيحات ضرورية .

2 – الغرف التي يتم تنظيفها كل دورية Rooms Cleaned Per Shift

تتمثل المعادلة في إجمالي الغرف التي تم تنظيفها مقسومة على دورية تستغرق ثماني ساعات ، تستخدم تلك المعادلة عن طريق قسم الأشراف الداخلي ، حيث

يتراوح عدد الغرف التي تم تنظيفها من 12 في المنتجع إلى 18 في الفنـــادق ذات الخدمة الكاملة .

3 – ساعات العمل لكل عميل Labor hours per Customer

تتمثل المعادلة في ساعات العمل مقسومة على عدد العملاء التي يتم خدمتهم في المطعم ، تصف تلك العلاقة عدد ساعات العمل المطلوبة لخدمة أو العناية بمستوى حجم العميل المناظر .

تستخدم تلك المعادلات لحساب عدد ساعات العمل المطلوبة في العمل تأسيـــسا على الغرف المباعة أو العملاء التي تم التنبؤ بهم ، وهي تعتبر مقاييس مبنية بشكل حقيقي على أساس الغرف المباعة أو العملاء التي تم خدمتهم ، وهي لا تتضمن أي تكاليف أو إيرادات .

النسبة المئوية لتكلفة الأجور Wage Cost Percentage

يقارن مقياس الإنتاجية ذلك تكلفة الأجور مع قيمة الإيراد المنتج ، فهـــو يحـــول إنتاجية العمل إلى قيم بالدولار أو بالجنيه ، نفيس العلاقة التكلفة بالدولار أو بالجنيـــه في الأجور المتضمنة مع مستويات الإيراد المقابلة والناتجة من الغـــرف المباعـــة أو الوجبات التي تم تقديمها وكأمثلة على النسب المئوية لتكلفة الأجور ما يلي :

1 – تكاليف أجور المكتب الأمامي Front Office Wage Cost

تتمثل تلك المعادلة في تكلفة أجور المكتب الأمامي بالدولار (المكتب الأمامي ، الحجز ، المضيفين ..) مقسومة على إجمالي إيراد الغرف بالدولار ، تقيس النـــسبة المئوية لتكلفة الأجور الناتجة تلك العلاقة ، أن الفندق لديـــه موازنـــة وإرشـــادات بالتنبؤات لتحقيق الإنتاجية المتوقعة وسوف تتم مقارنة النسبة المئوية لتكلفة الأجور الفعلية مع تلك الإرشادات لتحديد ما إذا كان قد تم تحقيق الإنتاجية المتوقعة .

2 – تكلفة الأجور لكل غرفة مشغولة Wage Cost Per Occupied Room

أن تلك المعادلة ذات خطوتين ، الأولي (ضرب ساعات العمل المستخدمة في متوسط معدل الأجور بالساعة سيسفر عن تكلفة الأجور بالدولار) ، والثانية أن قسمة تكلفة الأجور بالدولار على عدد الغرف المباعة (نفس الغرف المشغولة) سيساوي تكلفة الأجور لكل غرفة مشغولة ، يوضح ذلك كيف يقوم المديرون بالرقابة بشكل جيد على تكاليف العمل بالدولار حسب ارتباطها بالغرف المباعة .

3 – تكلفة أجور قسم الأشراف الداخلي Housekeeping Wage Cost

تتمثل المعادلة في إجمالي تكلف أجور قسم الأشراف الداخلي (المشرفين الداخليين، الفراغات العامة والمشرفين) مقسومة على إجمالي إيرادات الغرف .

4 – تكلفة أجور المطعم Restaurant Wage Cost

تتمثل المعادلة في إجمالي تكلفة أجور المطعم (القائمين على الخدمة والضيافة .....) مقسومة على إجمالي إيرادات المطعم .

أن إنتاجية العمل مثل ساعات العمل لكل غرفة مشغولة تمثل مقياس صادق عن الإنتاجية حيث أنها تقيس فقط مدخلات العمل بمخرجات العمل ، وهو يعتبر مقياس رئيسي لإدارة الأجور ، تحدد الإنتاجية التالية التكاليف المتضمنة في إنتاج المنتجات والخدمات الناتج من بيع تلك المنتجات والخدمات ، ويعتبر ذلك أفضل مقياس للعلاقة المالية بين المصروفات والإيرادات ، أن كلا منهما مقياسين لإدارة الأقسام التشغيلية ، ويمكن القول أنه من الأهمية أن يتم استخدام تقارير الإنتاجية اليومية وتطبيقها حتى يتم إدارة عمليات القسم بشكل سهل بالإضافة إلى إنتاج الحد الأقصى من الإيرادات والأرباح .

8/4 التقارير الداخلية الأسبوعية للإدارة Weekly Internal Management Reports

تستخدم تلك التقارير أيضا لفحص/ نقد اليوم السابق والأسبوع السابق (للتنبؤ وإعداد موازنة الأسبوع القادم – تلك التقارير اليومية الرئيسية تستخدم عن طريق المدير حيث يتم التخطيط للعمليات الخاصة بها في الفترات الزمنية الأسبوعية ، وحيث يتم التنبؤ بالإيرادات لكل أسبوع ، ويتم جدولة الأجور كل أسبوع وترحيل جدولة العاملين وتخطيط كافة العمليات في اجتماعات التخطيط الأسبوعية ، أن الأسبوع هو الفترة الزمنية الرئيسية للتخطيط والقياس ، وعلى الرغم أن المديرين يهتمون بالعمليات اليومية فإن التخطيط بوجه عام يتضمن الفترة الزمنية الأسبوعية ، أن أكثر تقريرين أسبوعين هامين مره أخرى يتعين أن يتضمنا الإيرادات والأجور.

هناك استخدامين للتقارير الأسبوعية هما التنبؤ لأغراض إعداد العمليات القادمة بالإضافة إلي تقييم ونقد عمليات الأسبوع الماضي ، حيث أولا يتطلع المديرون إلى الموازنة التي تم إعدادها للأسبوع القادم باعتباراتها سوف تعتبر نقطة البداية لخطتهم الأسبوعية ، وثانيا فإن المديرون يقومون بفحص التقارير الحديثة ومستويات حجم الأعمال لتبين ما إذا كانت الموازنة يجب أن يتم تعديلها بالزيادة أو الانخفاض ، وثالثا يعد المديرون تنبؤات الإيراد وجداول الأجور الخاصة بالأسبوع القادم تأسيسا على تلك المعلومات ، ويصبح ذلك تنبؤ أسبوعي وسوف يكون المستند الرئيسي للتخطيط لقسمهم ، أن عمليات الفندق سوف يتم أداتها يوميا تأسيسا على ذلك الجدول ، حيث يتعلق الجزء من التقرير الأسبوعي بالتنبؤ والتخطيط.

أما الاستخدام الثاني للتقارير الأسبوعية يتمثل في تقييم وتحليل أداء الأسبوع السابق لتبين كيف يتم مقارنة النتائج التشغيلية الفعلية مع الموازنة والعمليات المتنبأ بها ، وحيث يقوم المديرون رابعا بتحليل الأداء الفعلي ومقارنته بالموازنة التنبؤ .

وسوف يتم تحليل أي اختلاف أو انحراف ونقده بغرض تحديد كل من النتائج الجيدة أو السيئة ، فإذا ما وجد أي مشكلة أو إذا لم يتم تحقيق الإيرادات المتنبأ بها أو الإنتاجية المقررة ، من الأهمية بمكان تحديد ما إذا كان هناك مشاكل في كامل الأسبوع أو إذا كان هناك مشاكل ضخمة فقط ليوم واحد ، وما الذي سبب المشكلة، وهل كانت المشكلة نتيجة وجود إيرادات منخفضة أم تكاليف مرتفعة .

خامسا يقوم المديرون بتقييم مدى دقة تنبؤاتهم عن الأسبوع مقارنة بالعمليات الفعلية ، حيث أن التنبؤ الأسبوعي يتم أعداده فقط لعدة أيام قبل بداية الأسبوع ولذلك فأنها ستكون دقيقة وصادقة ويتم إتاحة النتائج من الأسبوع السابق للمساعدة في إعداد التنبؤ بالإضافة إلى الأداء الفعلي ، حيث أن التنبؤ الأسبوعي يعتبر وثيقة هام يتم استخدامها لتخطيط تفاصيل عمليات الأسبوع المقبل .

أن المديرين يجب أن يكونوا دقيقين في تنبؤاتهم حتى تتسم بإمكانية الاعتماد والمصداقية ، حيث يمكن للتنبؤ الفقير أن يسفر عن أداء فقير في الرقابة على التكاليف بالإضافة إلى تعظيم الإيرادات والتنبؤات ، سادسا يقوم المديرون بتطبيق ما الذي تعلموه من النتائج الأسبوعية على العمليات واستخدام تلك العمليات للتنبؤ بعمليات الأسبوع المقبل .

8/4/1 التنبؤ الأسبوعي بالإيراد Weekly Revenue Forecast

كما سبق القول فان التنبؤ الأسبوعي بالإيراد يمثل الخطوة الأولي في تخطيط العمليات الخاصة بالأسبوع ، ومن المعتاد أن يكون لدى إدارة الفندق استراتيجية للبيع الأسبوعي يتم تحديدها في أجتماع يوم الاثنين أو الثلاثاء لأعداد تنبؤ يومي تفصيلي بالأسبوع القادم تتضمن المعلومات عن إيرادات اليومية بشكل تفصيلي على سبيل المثال عدد الغرف المباعة يوميا ، أعداد الوصول والمغادرة اليومية ، متوسط المعدل ، والإيرادات اليومية ، أن التنبؤ الأسبوعي يتم توزيعه بعد ذلك على كافة

المديرين لاستخدامه في تخطيط الأسبوع ، حيث يتطلعون أيضا إلى الشهر القادم لتبين ما إذا كانت هناك تغيرات جوهرية متوقعة ستؤثر على جداولهم الأسبوعية .

8/4/2 الجدولة الأسبوعية للأجور والتكلفة

Weekly Wage and Cost Scheduling

تتمثل الخطوة التالية في وضع التنبؤ الأسبوعي للإيراد والجداول الأسبوعية للأجور المطلوبة لعمليات كل يوم ، ويتم عمل ذلك عادة في يوم الأربعاء ، ويتم استخدام المؤشرات والمعادلات لتحويل عدد الغرف المباعة يوميا أو عدد العملاء يوميا إلى جداول للأجور لكل قسم ، يتم بعد ذلك تجميع إجمالي عدد ساعات العمل ومصروفات الأجور الخاصة بالأسبوع وحساب المؤشرات للتأكد من أنه قد تم الحفاظ على الإنتاجية الأسبوعية ، وقد يتم عمل تعديلات للحصول على الإنتاجية المستهدفة ، على سبيل المثال إذا ما كان عدد ساعات عمل قسم الإشراف الداخلي لكل غرفة مباعة مرتفع جداً ، فإن مدير قسم الإشراف الداخلي يجب أن يحدد أي يوم أو أي أجور قسم كانت أعلى من معايير الأجور وتخفيض ساعات العمل للحصول على مستويات الإنتاجية المطلوبة ، فإذا تطلب الأمر مستويات أجور مرتفعة فإن المدير يحتاج أن يقوم بتوثيق لماذا أو ما هو العمل الذي سوف يتم إتمامه .

8/4/3 التنبؤ بالربحية Profitability Forecasting

تعتبر الربحية هي المجال الهام والأخير للتنبؤ ، ويتم أجراء ذلك عن طريق الأخذ في الحسبان مصروفات التشغيل الأخرى للتنبؤ ، ويتأسس ذلك بصفة عامة علي المتوسطات التاريخية وغالبا المصروفات الثابتة .

يتم حساب تنبؤات الأرباح عن طريق طرح كافة المصروفات المتنبأ بها من الإيرادات المتنبأ بها ، وعن طريق مقارنة التنبؤات بالأرباح الخاصة بالأسبوع يمكن أن يتم مقارنتها بالأرباح الأسبوعية المقررة بالموازنة للتأكد من أن كل من

تنبؤات الإيرادات والمصروفات قد جاءت حسب المقدر ، وأنه سوف يتم الوفاء بالإنتاجيات والأرباح المتوقعة أو المقدرة بالموازنة .

8/5 التقارير الداخلية الشهرية للإدارة Monthly Internal Management Reports

أن كل فرد في فريق الإدارة يستخدم التقارير الشهرية بسبب أهميتها ، ومن المهم التركيز هنا على قائمة الأرباح والخسائر وكيفية استخدامها عن طريق الإدارة الداخلية بالإضافة إلى المستثمرين الخارجيين والبنوك والأطراف المهتمة الأخرى ، حيث يتم تحليلها بتفصيل أكبر لقياس الأداء المالي ووصف العمليات الخاصة بالشهر .

8/5/1 قائمة الأرباح والخسائر الشهرية Monthly P S L Statement

هي عبارة عن القائمة المالية التي تحظى بالاهتمام البالغ والكبير والتي تستخدم بشكل كبير في تحليل الأداء المالي ، ويمكن ذلك التحليل الدقيق تلك القائمة الشهرية من أن تصبح أداة إدارية مفيدة حيث أنها تصف ليس فقط الأداء التشغيلي للقسم، وإنما أيضا ما الذي تنتجه النتائج المالية للأداء التشغيلي ، أن قائمة الأرباح والخسائر تعتبر أساس عام لمناقشة الأداء المالي حيث أنها تمثل القائمة المالية التي تستخدم عن طريق معظم الأطراف الداخلية أو الخارجية .

أن قائمة الأرباح والخسائر الشهرية المدمجة توفر ملخص لإيرادات وأرباح كل قسم لمراكز الإيرادات وملخص لإجمالي المصروفات لكل قسم بمراكز المصروف ، وهي تستخدم لفحص الأداء الشامل للفندق عن طريق عرض الصورة الكبيرة ، أن تلك المقارنات مع الموازنة أو مع الشهر السابق أو مع السنة السابقة يوضح ما إذا كان الأداء المالي للفندق في وضع تحسن أم مازال هو ذاته لم يتغير أم انه يهبط ، كما أنه يحدد أيضا أي الأقسام التي تقوم بالوفاء أو تحقيق أكثر من المستهدف .

كما أن قوائم الأرباح والخسائر الشهرية الخاصة بالقسم توفر نتائج تشغيلية تفصيلية للقسم ، ويحدد ذلك أين يتم وضع بداية تحليل عمليات القسم ، وحيث يمكن

لمديري الأقسام رؤية النتائج المالية للقرارات والأنشطة التي يقوم بالاضطلاع بها أثناء الشهر في تشغيل أقسامهم ، أن كل حساب في الإيرادات والمصروفات يمكن أن يتم فحصه لتبين ما إذا كانت الخطط التشغيلية المقررة والإنتاجيات المتدفقة قد تحققت ، ومن المسئولية الرئيسية لمديري القسم أن يتم معرفة وفهم العمليات التي تنتج الأرقام ويتم مساعدتهم في تقييم قائمة الأرباح والخسائر الشهرية للقسم عن طريق عضو اللجنة التنفيذية ، والمدير المالي وأي عضو آخر في قسم المحاسبة ، وتتمثل ذلك في الخطوة الثالثة لدورة الإدارة المالية هي خطوة تقييم وتحليل الأرقام.

8/5/2 الربحية والاحتفاظ والتدفق

Profitability, Retention and Flow Through

تلك الخطوة من التحليل المالي تعتبر هامة حيث أنها تمتد وراء مقارنة النتائج المالية الشهرية للقسم مع المقرر بالموازنة والتنبؤ بالإضافة إلى مقارنتها بالشهر السابق أو السنة السابقة ، حيث أنها تتضمن تحديد الإيرادات والمصروفات وتغيرات الربحية عن الموازنة أو التنبؤ ، هناك علاقة متوقعة بين الزيادات والانخفاضات في الإيرادات وكيف تزيد أو تخفض من المصروف والربحية .

وبالرجوع إلى الفصل الثالث فيما يتعلق بتحليل الاتجاه ، تم التأكيد على أن أحد الاتجاهات في التحليل المالي تتمثل في تحديد العلاقة بين الإيراد والمصروفات والأرباح ، ويتوقع أن يكون مديري الأقسام قادرين على التنبؤ بالزيادات والإنخفاضات في الإيرادات مقارنة بالموازنة والتنبؤات الحديثة ، ويتوقع أيضا أن يكونوا قادرين على إدارة المصروفات للاحتفاظ بالإنتاجية وإنتاج الحد الأقصى للربح في ضوء تغير التنبؤات في الإيرادات .

بصفة عامة هناك عدة مصطلحات هامة يتطلب فهمها هي :

1- التفاضلية الإضافية Incremental

يشير ذلك المصطلح إلى أحد الزيادات المكتسبة أو المضافة ، ويستخدم ذلك المصطلح لوصف الإيرادات والمصروفات أو الأرباح فوق المتوقع ، فإذا ما زادت المبيعات يطرح تساؤل هو ما هي الزيادات المناظرة في المصروفات والأرباح .

أن كافة الزيادات سواء في المصروفات والأرباح يمكن أن تحدث في إضافات متباينة . وأن تحليل تلك الإيرادات أو المصروفات أو الأرباح الإضافية سوف تحدد أي قسم قد أدى بشكل جيد وأي قسم لم يقم بالأداء بشكل أفضل .

2- المصروفات الثابتة Fixed Expenses

تشير إلى المصروفات التي تظل ثابتة بغض النظر عن حجم ومستوى الأعمال، أن المصروفات الثابتة لا تتغير من شهر إلى آخر .

3- المصروفات المتغيرة Variable Expenses

تشير إلى المصروفات التي تزيد أو تنخفض بشكل مباشر بالارتباط مع حجم ومستوى النشاط ، حيث تتغير المصروفات المتغيرة كل شهر تأسيسا على حجم النشاط.

دليل إدارة التكلفة The Cost Management Index (CMI)

هي عبارة عن المعادلة المستخدمة لتحديد أي مستوى من المصروفات والأرباح يتوقع أن تحدث تغيرات إضافية في الإيرادات ، وتتوقع المعادلة مستويات أعلى من الأرباح مع وجود مستويات أعلى من الإيرادات ، ويمكن أن تستخدم للتنبؤ بالمصروفات والأرباح التي يجب أن تنشأ من الإيرادات الإضافية .

أن المصطلحات المستخدمة عن طريق شركتين للفندق أن يتم وصف تلك العملية بأنها تمثل عملية الاحتفاظ **retention** والتدفق **Flow** ، حيث تقيس تلك

المصطلحات مقدار الأرباح التي تتزايد أو تنخفض بنسبة مئوية لمقدار الإيرادات التي تتزايد أو تنخفض .

الانحراف Variation

وهو يشير إلى شئ ما يعتبر مختلف على نحو طفيف عن شئ آخر من نفس النوع ، وفي التحليل المالي يمثل الانحراف اختلاف بين الأرقام ، على سبيل المثال فإن الانحراف يمثل الفرق بين الأرقام الفعلية وتلك المقدرة بالموازنة أو بين الأرقام الفعلية لتلك السنة عن نظيرها في السنة السابقة .

لتوضيح مفاهيم الاحتفاظ والتدفق سيتم استخدام عدة أمثلة ، حيث يتم البدء بالموازنة والتنبؤ المرتبطان بقسم الغرف لمدة شهر ، حيث سيتم تحديد الإيرادات الإضافية والأثر المتوقع على المصروفات والأرباح عند مستوى الإيراد الجديد :

	تنبؤات		فعلي		الاختلاف/ الانحراف	
	$	%	$	%	$	%
إيراد الغرف	$600.000		$625.000		+$25.000	+4.2%
أجور الإدارة (مصروفات ثابتة)	11.000	1.8%	11.000	1.8%	0	0
(مصروفات متغيرة)	36.000	6.0	37.000	5.9	+$ 1.000	+2.8
عقد نظافة (مصروفات ثابتة)	2.000	0.3	2.000	0.3	0	0
(مصروفات متغيرة)	8.000	1.3	8.400	1.3	+400	+5.0
تكلفة الاحتياطي (مصروفات متغيرة)	20.000	3.3	20.500	3.3	+500	+2.5
إجمالي المصروفات الثابتة	$13.000	2.2	$13.000	2.1	0	0
إجمالي المصروفات المتغيرة	64.000	10.6	65.900	10.5	+1.900	+3.0
إجمالي المصروفات	$77.000	12.8%	87.900	12.6	+1.900	+2.5
إجمالي الربح	$523.000	87.2%	$546.100	87.4%	+$23.100	+4.4%

أن التنبؤ بقسم الغرف قد بلــغ 600000 $ لإيــرادات الغــرف ، ومبلـــــغ 523000$ ربح قسم الغرف ، أن النسبة المئوية للربح المتنبأ به قد بلــغ 87.2% والذي يعني أن 0.872 ، لكل دولار إيراد سوف يكون ربحا ، أن إيــراد الغــرف الفعلية قد بلغ 625000 $ أو زيادة 25000 عن التنبؤ ولذلك فإن الإيراد الإضافي قد كان 25000 $ ، ويمكن أيضا حساب النسبة المئويــة للزيــادة بمبلــغ 25000 كإيراد إضافي الذي يبلــغ + 4.2% (25000 ÷ 600000) ، في كلمات أخــرى فإن الإيراد كان 4.2% أعلى من التنبؤ .

والآن يتم التطلع إلى الزيادة في المصروفات التي تنشأ عن الإيراد الإضــافي الذي يبلغ 25000 $ ، ولم تتغير المصروفات الثابتة ، ومن ثم فإن الزيــادة فــي الإيراد بمبلغ 25000 $ لن يترتب عليها أي مصروفات إضــافية ثابتــة ، وتظــل المصروفات الثابتة كما هي بمبلغ 13000 $، أن النسبة المئوية للمصروف الثابت سوف تنخفض لذلك من 2.2% إلى 2.1% تلك النسبة المئوية تنخفض بــسبب أن الإيراد قد تزايد دون أي زيادة مناظرة في المصروفات الثابتــة ، ولــذلك يمكــن افتراض أنه لكل دولار إضافي زيادة في الإيرادات لن تكون هناك أي زيادة إضافية في المصروفات الثابتة .

أما المصروفات المتغيرة والتي تتسم بوجود علاقة مباشرة لها مــع الإيــراد ، فعندما تزيد الإيرادات سوف تزيد المصروفات المتغيرة والعكس صــحيح ، حيــث عندما تنخفض الإيرادات ستنخفض تلك المصروفات المتغيرة ، أن مدير القسم يكون قادرا على الرقابة علي وإدارة المصروفات المتغيرة على سبيل المثال تكلفة العمــل والتي يمكن أن يكون لها أثر إيجابي أو سلبي على الأرباح ، وفى المثال المتقدم فإن المصروفات المتغيرة ستتزايد بمقدار 1900 $ أو بنسبة 3% ، ويعتبر ذلك مقــدار إضافي للمصروفات المتغيرة المتضمنة لدعم زيادة في إيــرادات الغــرف بمقــدار

25000 $ وبنسبة 4.2% ، زيادة في سير تلك الإيرادات ، وتنخفض النسبة المئوية للمصروفات المتغيرة بدرجة خفيفة تتراوح ما بين 10.6% إلى 10.5% .

أن الربح الناتج يتزايد بمقدار 23100 $ من 323000 $ إلى 546000 $ أو بنسبة 4.4% + ، أن الإيراد الإضافي بمقدار 25000 $ قد أنتج ربح إضافي بمقدار 23100 $ ، وبنسبة 92.4% (23100 $/25000 $) من الإيراد الإضافي بمبلغ 25000 $ الذي أدى إلى ربح إضافي بمقدار 23100 $ ، وتعتبر هذه نسبة مرتفعة جدا وسوف تشير إلى أن المديرين لم يؤدوا وظيفتهم بشكل جيد في الرقابة على المصروفات .

أن المفهوم المالي للاحتفاظ أو التدفق يتضمن وضع إرشادات المقدار المتوقع والنسبة المئوية للربح الإضافي الذي سوف ينتج من الإيراد الإضافي هناك مثالين على معايير شركة الفندقة هما نسبة 6% للاحتفاظ بالأرباح الإضافية في مجمل ربح التشغيل للفندق والنسبة الأخرى هي 50% لتدفق في الربح الداخلي للفندق أن معيار نسبة الاحتفاظ 60% يتوقع أن تبلغ 15000 $ ربح إضافي كما أن نسبة 50% كمعيار للتدفق ستسفر عن 12500 $ كأرباح إضافية ، وفي المثال السابق قام مديري قسم الغرف تفوقوا الإرشادات عن طريق تحقيق أرباح + 23100 $ كأرباح إضافية.

أن كافة مديري الأقسام مسئولين عن الرقابة على إدارة المصروفات لتحقيق الإرشادات والمعايير ، ومن الأهمية القول بأن مدير قسم الهندسة يقوم بالرقابة على مصروفات الإصلاح والصيانة ، كما أن مديري قسم المطعم وقسم الإشراف الداخلي يقوما بالرقابة على مصروفات أقسامهم ، فإذا قام كل مدير بأداء دوره في إدارة مصروفاته فإن الإنتاجية الشاملة للفندق كما يتم قياسها عن طريق مجمل ربح التشغيل أو الربح الداخلي سوف تحقق الأهداف والمعايير الموضوعة .

8/5/3 نقد قائمة الأرباح والخسائر الشهرية
Monthly P & L Statement Critiques

يشير ذلك إلى عملية تحليل قائمة الأرباح والخسائر للقسم أو القائمة المدمجة شهريا يهدف تقييم الأداء المالي ومن أجل تحديد التصرف الذي يتم أخذه بعد ذلك ، أن انتقادات تلك القائمة يجب أن يتم أعدادها عن طريق رؤساء الأقسام والمديرين التنفيذيين ، كما يجب أن يتم فحصها عن طريق المدير المالي وعضو اللجنة التنفيذية، ويتمثل الهدف من ذلك في تقييم الأرقام وشرح ما حدث ، ولماذا حدث وما التصرف الذي سيتم أخذه كنتيجة لذلك التحليل ، ومن المهم أن يتم تحديد التغيرات الموجبة في الإيرادات والأرباح بالإضافة إلى التغيرات السالبة في تلك الإيرادات والأرباح.

يتضمن نقد قائمة الأرباح والخسائر وصف وسرد بغرض تحديد الانحرافات الرئيسية وشرح أسبابها في الحسابات الظاهرة في قائمة الأرباح والخسائر للقسم ، ويجب أن يتم التركيز على قيم الحسابات الأكبر والانحرافات الأضخم عن الموازنة أو التنبؤ في صورة القيم بالدولار أو بنسب مئوية ، وفيما يلي توضيح لذلك على سبيل المثال :

1 – إذا ما تزايدت الإيرادات أو انخفضت يتم تحديد أي القطاعات السوقية أو فترات الوجبات ذات الانحراف الأضخم ، وهل هي ترتبط بالمعدل أو الحجم ، وهل هي حدثت في أسبوع واحد أو في كل أسبوع في الشهر ؟

2 – إذا ما تزايدت تكلفة المأكولات أو المشروبات – هل نشأت تلك الزيادة في المطعم ذو الخدمة الكاملة أم المطعم المتخصص أم قسم الحفلات ، وما الذي سبب ارتفاع التكلفة وكيف سيتم تصحيحه ؟

3 – إذا ما تزايد تكلفة الأجور – هل تلك الزيادة قد نشأت في قسم الإشراف الداخلي أم في المكاتب الأمامية لقسم الغرف ، هل هي نشأت في المطعم أم

الحفلات أو المطبخ الخاص بقسم الغرف ؟ ، وهل الذي تسبب فيها زيادة ساعات العمل أم معدلات الأجور ؟ ، وما هو سبب تلك الزيادة ؟ .

4 – إذا ما تزايدت تكاليف التشغيل الأخرى ، أي حساب انعكس تلك الزيادة فيه ؟ وما الذي سبب تلك الزيادة ؟ وكيف يتم تصحيحها ؟ .

أن نقد قائمة الأرباح والخسائر للقسم يشرح ما الذي حدث ، وكيف سيقوم القسم بتحسين العمليات في الشهر التالي ، ومن الأهمية بمكان تحديد سبب زيادات الإيرادات والأرباح حيث أن ذلك يعتبر هاما عند تحديد سبب المشاكل التي من شأنها تخفيض الأرباح، أن مدير القسم سوف يرغب في التعرف على الإجراءات التي أحدثت التحسينات ويقوم بعمل ما الذي يمكن أن يجعله يحتفظ بتلك الإجراءات أو التصرفات محل تفعيل بحيث يمكن الاستمرار في تلك العمليات المحسنة .

الفصل التاسع

إدارة الإيرادات

الفصل التاسع

إدارة الإيرادات

Revenues Management

أهداف الفصل

1- فهم أهمية تعظيم الإيرادات .

2- فهم لماذا يعتبر مصطلح الإيراد لكل غرفة هاما لتعظيم ايرادات الفندق .

3- فهم نظم إدارة الإيرادات – إدارة العائد .

4- فهم هياكل المعدل واستراتيجيات البيع .

5- زيادة المقدرة علي قراءة وفهم واستخدام تقارير إدارة الإيرادات .

محتويات الفصل

9/4/2 إدارة العائد .

9/4/3 كيف تعمل إدارة العائد .

9/4/4 استخدام إدارة العائد في الأنواع المختلفة للفنادق .

9/5 استراتيجيات البيع .

9/5/1 التعريف .

9/5/2 العملية .

9/5/3 انتقادات إدارة العائد .

9/1 مقدمة

يناقش ذلك الفصل أهمية إدارة الإيراد في تشغيل الفنـــادق ، أن الطـــريقتين الرئيسيتين لتعظيم الأرباح هما :-

1- تعظيم الإيرادات .

2- الرقابة على المصروفات وتدنيتها .

إن فهم السياسات والإجراءات والأدوات التي تكون متاحة لتعظيم الإيـــرادات والقدرة على استخدامها بفعالية تعد مهارات ذات قيمة كبيـــرة لأي مـــدير فنـــدق لأسيما في قسم الغرف . أن الفندق الذي يقوم بالوفاء أو يزيد من الإيرادات عـــن المقدر بالموازنة يعتبر إجراء أكثر أهمية ويوفر أفضل فرصة للمديرين لتعظـــيم الأرباح ، حيث أن الإيرادات تعتبر مساعدا بدلا من الإجراء بالربحية . ويعتبـــر تلك تحديا لمديري الفنادق لتعظيم الأرباح عندما يمكن أن يتم تقييم الفنـــدق فـــي ضوء مقارنة إيراداته بالموازنات والتنبؤات .

تعتمد إدارة الإيرادات على معلومات تاريخية لإيراد الغرف المتـــضمنة فـــي برنامج يطلق عليه إدارة العائـــد Yield Management أو مـــسار الطلـــب . أن برامج إدارة العائد تتضمن معلومات تاريخية يتم تنظيمها عن طريق يوم الوصول ومقارنة طريقة الحجز للسنة الحالية بالمتوسط التاريخي . تحدد طريقـــة الحجـــز استراتيجيات البيع الملائمة التي يمكن للفندق أن يضعها محـــل تفعيـــل لتعظـــيم إيرادات الغرف في يوم الوصول المحددة .

إن ذلك الفصل يعطي الجوانب المختلفة لإدارة الإيراد ، حيث يحتـــاج كافـــة المديرون أن يكون لديهم فهم جيد بطريقة إنتاج فندقهم للإيراد ، حيـــث أن ذلـــك سوف يساعدهم على فهم كيف يتوافق قسمهم المحدد مع إجمالي عمليات الفندق .

ومن الأهمية بمكان حتى يتم القارئ بأساسيات ومفاهيم إدارة الإيرادات والتعرض بإيجاز لمفاهيم التسويق وتنمية المبيعات والدعاية والإعلان .

A- التسويق Marketing

يدخل تحت التسويق أهم مبادئ تنمية المبيعات وهو فن البيع ، والدعاية والإعلان والعلاقات العامة ، ولما كان فن البيع يعتبر في صناعة الفنادق أكثر أهمية من كل من الإعلان والعلاقات العامة ، لذلك يتعين بحث جوانب هذا الموضوع بشئ من التفصيل مع التعرض للإعلان والعلاقات العامة كجزء من عمليات التسويق في صناعة الفنادق .

فإعلان يعتبر وسيلة من الوسائل التي تغرى الجماهير وتخلق الطلب علي سلعة معينة وبذلك يمكن ترجمة هذا الطلب إلي عملية بيع بواسطة مندوب المبيعات.

أما العلاقات العامة فتهدف إلي تنمية وإظهار فوائد سلعة أو مجموعة من السلع عن طريق تعريف الصحافة ووسائل الإعلام الأخرى بإمكانيات الفندق المختلفة وتصحيح الإشاعات التي قد تسئ إلي سمعة الفندق ، يهتم كل من الإعلان والعلاقات العامة بجماهير الناس عامة ، فإن فن البيع يتركز فقط علي الطلبات الخاصة لكل فرد أو هيئة علي حدة وعلي ذلك فإنه يمكن القول بأن الوظيفة الأولية لإدارة المبيعات هي خلق الأسواق الجديدة وتنمية حجم المجموعات السياحية والحفلات ثم متابعة تنفيذ التعهدات التي سبق الاتفاق عليها .

ولما كان من أهم واجبات العلاقات العامة هي خلق التأثير الجيد لدى جماهير الشعب بالنسبة للفندق عن طريق مجموعة من أشياء كثيرة منها حسن الضيافة ، والاهتمام بطلبات النزلاء وسرعة الرد علي استفسارات عملاء الفندق سواء عن طريق التلكسات والخطابات أو التليفونات ، لذلك فأنه يتعين علي كل موظف من موظفي الفندق أن يكون مندوبا للعلاقات العامة للفندق .

وقد تختلف وسائل العلاقات العامة باختلاف الفنادق من بلد إلى آخر تبعا لطبيعة وأخلاق المواطنين وثقافاتهم ، إلا أن هناك بعض القواعد العامة التي يمكن إتباعها لخلق المزيد من العلاقات العامة أهمها ما يلي :

1- كسب ثقة النزلاء وخلق الإحساس لديهم بأنهم دائما موضع الرعاية من جانب إدارة الفندق وموظفيه .

2- شعور كافة موظفي الفندق بأنهم جزءا لا يتجزأ من الإدارة ، هؤلاء الموظفين هم سفراء الفندق في المجتمعات والنوادي لشرح ومناقشة الخدمات التي يؤديها الفندق .

3- دوام الاتصال بمندوبي الصحافة والإعلام لخلق المزيد من الدعاية وحسن العلاقات والوقوف على مدى الخدمات التي يؤديها الفندق للمجتمع المحلي والاقتصاد الوطني .

4- أن تنظيم بعض الحفلات الخاصة للجماهير مثل حفلات العشاء ذات الطابع الخاص يمكن أن تحقق المزيد من الدعاية والعلاقات العامة ، وبالرغم من أن هذه الحفلات قد لا تحقق الكثير من الإرباح إلا أن قيمتها من حيث الدعاية للفندق قد تفوق ما يمكن توقعه من أرباح في عمليات التشغيل الأخرى .

5- بالإضافة إلى ما تحققه بطاقات الائتمان من زيادة في أرقام المبيعات فإنها تخلق الإحساس لدى الجماهير بأنهم موضع ثقة الفندق فيما يختص بمعاملاتهم معه .

أما التسويق فيهتم بجمع الحقائق والمعلومات المتعلقة بالسوق توطئه لفحصها واستخلاص النتائج والتنبؤ باتجاهات السوق ثم وضع التوصيات الملائمة، لذلك فإنه يتعين البدء بدراسة السوق الذي يتعامل معه الفندق ، إذا انه من السهل الحصول على مزيد من الإعمال التي قد تنمو تلقائيا بمرور الوقت عن طريق وضع الخطط والأنظمة المناسبة لتتبع نشاط هذا السوق ودراسته .

وتبدأ عملية دراسة السوق بضرورة التعرف على المصادر المختلفة التي تتعامل مع الفندق عن طريق تقسيم خطابات تأكيد الحجز سواء لحجز غرف أو حفلات عن طريق الإفراد فإنه يتعين إثباتها على البطاقات الإحصائية الخاصة بالنزلاء التي يتم حفظها بقسم الحجز والاستقبال . ولقد وجد انه يمكن الحصول على المزيد من الحجوزات عن طريق تذكير هؤلاء النزلاء بمدى التسهيلات التي يقدمها الفندق . ومدى ما يتمتع به من خدمات ممتازة عن طريق إرسال بعض النشرات الدورية عن الفندق أو إرسال بطاقات المعايدة أو البريد المباشر ، أما في الفنادق التجارية الكبيرة التي تعتمد أساسا على الأفواج السياحية فإنه يتعين تقسيم خطابات الحجز طبقا لمصادرها المختلفة إلى وكلاء السياحة الأجانب والشركات والمؤسسات إلى ما غير ذلك .

بعد استنفاد كافة الإمكانات التي يمكن أن يقدمها عملاء الفندق فإنه يتعين على إدارة المبيعات محاولة خلق أسواق جديدة لم يسبق التعامل معها من قبل .

إدارة المبيعات Sales Department

أن الوظيفة الأولية لإدارة المبيعات هي العمل على تنمية حجم الإيرادات عن طريق التخطيط السليم لبرامج المبيعات والدعاية والإعلان والعلاقات العامة ، كما تعتبر مسئولة أيضا عن إخطار باقي إدارات الفندق بتفاصيل شروط الحجز والعمل على تنسيق الخدمات للتأكد من قيام هذه الإدارات بتنفيذ التعهدات التي تم الاتفاق عليها ، ولما كان الهدف الاساسى لإدارة المبيعات هو العمل على توجيه الجهود لتنمية حجم المبيعات ، فإنه يتعين معرفة عدد الحجوزات المستقبلة وكذا الحجوزات المستقبلة وكذا الحجوزات المتوقعة خلال هذه الفترة ثم مدى الجهود التي تبذل لتسويق الفندق خلال الشهور التي يقل فيها حجم العمل عن طريق تحضير تقرير شهري يوضح عدد الغرف اليومية المحجوزة كل شهر من شهور

السنة ومقارنته بنفس المدة من السنة السابقة ، وكذا الحجوزات المقدرة في المدد القادمة ، هذه الأرقام كثيرا ما تساعد الإدارة على دراسة المواسم الضعيفة والعمل على تنمية حجم المبيعات خلال هذه الفترات .

ولقد أثبتت الخبرة السابقة أن وضع الأنظمة الدقيقة لحفظ مستندات البيع تعتبر من أهم الوسائل التي تساعد على تركيز مجهودات البيع بالنسبة لعملاء الفندق والمؤسسات والشركات ووكالات السياحة الذين يمكن أن نتوقع منهم الكثير من المعاملات . هذه الأنظمة يجب أن توضح المعلومات الهامة عن كل عميل أو مجموعة من العملاء ذوى الأنشطة المتشابهة وكذا المجهودات التي تبذل لتنمية حجم مبيعاتهم مع الفندق ونتائج هذه المجهودات .

وكالات السياحة Travel Agencies

لقد نشأت وكالات السياحة المتخصصة ذات الإمكانيات الضخمة التي ساعدت على إرساء قواعد النهضة السياحية في العالم ، كما انه نظرا للعلاقات المتشابكة بين الفنادق ووكلاء السياحة ومنظمي المجموعات السياحية وارتباط مصالحهم المشتركة يوما بعد يوم من الأهمية التعرض لشرح المسئوليات المشتركة والتعاون الصادق بينهم لتحقيق المنفعة المتبادلة ودفع عجلة السياحة إلى الازدهار والتقدم .

والفنادق عموما تفضل أن تتم عمليات الحجز رأسا عن طريق وكلاء السياحة حتى يمكنها مطالبتهم بمقابل عدم الإلغاء في حالة عدم تنفيذ هذه الحجوزات في مواعيدها أو عدم الإلغاء في غير المواعيد المحددة ، إذا أن هذا الإجراء غير ممكن في حالة قيام الإفراد أو الشركات بإتمام إجراءات الحجز ، هذا بالإضافة إلى أن شركات السياحة تتبع أصولا وقواعد معينة عند تعاملها مع الفنادق لمنع ازدواج الحجز أو المطالبة بعمولات غير مستحقة ، ولقد أدت وسائل النقل الحديثة

إلى زيادة نسب إشغال الفنادق زيادة كبيرة مما جعل عمولات، وكلاء السياحة مقابل قيامهم بالحجز تمثل مصدرا من أهم مصادر إيرادات هذه الشركات .

ووكيل السياحة والسفريات يعتبر خبيرا في تخطيط وتنظيم وبيع الرحلات السياحية من حجز تذاكر السفر في الطائرات والبواخر والقطارات والغرف في الفنادق ومشاهدة المعالم السياحية في البلاد ، وعلى وجه العموم فقد أصبح وكلاء السياحة يلعبون دورا هاما في تنمية حجم مبيعات الفنادق نظرا لما يقدمونه من تسهيلات للمجموعات السياحية وقيامهم بعمليات التسويق واكتشاف أسواق جديدة عن طريق الإعلان بالجرائد والانضمام إلى الجمعيات والنوادي المختلفة وطبع الكتيبات والنشرات السياحية التي تساعد على خلق الطلب على خدماتهم .

ونظرا للإمكانيات الضخمة لوكلاء السياحة في تنمية حجم المبيعات في الفنادق فإنه يتعين على مديري الفنادق مراعاة ما يلي :

1- إعطاء الأولوية المطلقة لطلبات الحجز الواردة من وكلاء السياحة وذلك بتأكيد الحجوزات الواردة منهم بأسرع وسيلة من وسائل الاتصال والعمل بقدر الإمكان على تنفيذ تعليماتهم بالنسبة لأسعار وأنواع الغرف أو الاتصال بهم في حالة تعذر تنفيذ هذه الطلبات حتى يمكن إتمام عمليات الحجز دون أي تأخير ، كما يتعين تعريف وكلاء السياحة بسياسة الفندق فيما يختص بالإلغاءات والتأمينات .

2- الاهتمام بعملاء وكلاء السياحة عن طريق تأكيد أهمية حجم المبيعات الواردة منهم لموظفي الفندق عامة وموظفي المكتب الأمامي خاصة .

3- عدم إظهار قيمة الأسعار المخفضة للغرف الممنوحة لوكلاء السياحة بالنسبة لعملائهم المقيمين بالفندق إذا أن ذلك قد يتعارض مع السياسة البيعية لهؤلاء الوكلاء .

4- يتعين على إدارة المبيعات مقابلة مندوبي وكلاء السياحة عند وصولهم مع المجموعات السياحية وتحقيق رغباتهم والاستماع إلى مطالبهم .

أسعار الغرف

عند مناقشة الأنواع المختلفة لأسعار الغرف فإنه يتعين توحيد المسميات وتحديد ما تعنيه الألفاظ الخاصة بها منعا لتضارب الآراء واختلاف التفسيرات وما قد ينشأ عن ذلك من مناقشات وخلافات قد تسئ إلى العلاقات بين الفنادق ووكالات السياحة ، كما انه نظرا للتطور الكبير في طريق التسويق ونمو الحركة السياحية وزيادة حدة المنافسة بين الفنادق المختلفة ، من الأهمية بمكان استعراض بعض أنواع هذه الأسعار ومتى يمكن تطبيقها ، كما يجب شرح بعض القواعد العامة المتداولة في الفنادق ووكالات السياحة للاسترشاد بها في الحياة العملية .

الأسعار العادية Regular Rates

هي الأسعار التي يتم الإعلان عنها للجماهير ووكلاء السياحة ، وهى تطابق الأسعار المعلن عنها في غرف النزلاء وعلى حامل بطاقات الغرف ، وكقاعدة عامة فإن هذه الأسعار يجب أن تكون خاضعة للعمولة Commissionable Rates إذا كانت الحجوزات المعمولة تتم عن طريق وكلاء السياحة ، كما انه عند وضع قواعد استحقاق هذه العمولات مثل عدم استحقاق العمولات في حالة الاتفاق على اقل الأسعار Minimum Rates أو عدم وصول النزيل في ميعاد الحجز المعمول أو أن العمولة تستحق على الغرف دون الخدمات الأخرى .... الخ ، فإنه يتعين ضرورة توضيح هذه القواعد مقدما إلى وكلاء السياحة وإلا كان من حق هؤلاء الوكلاء المطالبة بعمولاتهم المستحقة طبقا للقواعد العامة .

الأسعار المضمونة Guaranteed Rates

هذه الأسعار تتناسب مع احتياجات وكلاء السياحة الذين يعملون على تحصيل قيمة الرحلات التي يبيعونها مقدما ، وبناء عليه فإن هؤلاء الوكلاء يطلبون دائما

معرفة ما سوف تتكلفة هذه الرحلات محسوبة على أساس أسعار الغرف التي يتعين توضيحها على قسائم المبيت المسلمة إلى العملاء لتقديمها إلى الفندق الذي يقوم بإرسالها بعد إتمام الخدمات إلى وكلاء السياحة لسداد قيمتها بعد خصم العمولات المستحقة .

مما سبق يمكن القول بأن الأسعار المضمونة لوكلاء السياحة هي الأسعار التي يجب إظهارها على بطاقات حسابات النزلاء بغض النظر عن أسعارها العادية ، ففي حالة وجود غرف بالأسعار المضمونة التي سبق الاتفاق عليها مع وكيل السياحة فإنه يتعين على الفندق إعطاء النزلاء غرفا ذات أسعار اعلي ولكن دون إضافة هذه الزيادة على حساباتهم لحين وجود غرف أخرى بنفس الأسعار السابق الاتفاق عليها ، وفى هذه الحالة يطلب من النزيل الانتقال إلى الغرفة ذات السعر المضمون ، فإذا امتنع النزيل أو رفض الانتقال إلى الغرفة ، فإنه يتحمل شخصيا بفرق السعر بين الغرفتين ، أما إذا تم نقل النزيل إلى غرفة أخرى اقل سعرا مما هو موضح على قسيمة المبيت وقبل النزيل شغل هذه الغرفة فإن الفرق المستحق يكون لصالح وكيل السياحة الذي يقوم بمحاسبة النزيل عن هذه الغرفة فإن الفرق المستحق يكون لصالح وكيل السياحة الذي يقوم بمحاسبة النزيل عن هذه الفروق مباشرة .

الأسعار الموحدة Flat Rates

يطلق عليها أحيانا **Run of the house Rates** وهى عبارة عن سعر موحد لكافة غرف النزلاء أولفئة معينة منها بغض النظر عن الأسعار العادية هذه الأسعار يمكن استعمالها في بعض الحالات عند مناقشة أسعار المجموعات السياحية وضرورة وضع سعر موحد بالنسبة لكل فرد في المجموعة بغض النظر عن نوع الغرفة المؤجرة .

الأسعار الصافية Net Rates

هي اقل أسعار يمكن إعطائها لوكلاء السياحة ، ويتم احتسابها بعد خصم نسبة تزيد قليلا عن10% التي تمثل عمولة وكلاء السياحة وعادة ما تحتسب هذه الأسعار بخصم % 15من الأسعار المضمونة كما انه في حالة الاتفاق على الأسعار الصافية فإن ذلك يعنى كون هذه الأسعار بدون عمولة Non Commissionable .

المبيعات الجماعية

تشمل من الوجهة الفنية مبيعات المجموعات السياحية و المؤتمرات وتنظيم المعروضات وإقامة الندوات والحفلات على اختلاف أنواعها . ويمكن القول بأن المبيعات الجماعية تعتبر من أهم مصادر المبيعات في الفنادق الحديثة ، كما تعتبر أيضا من أهم ما تحرص عليه هذه الفنادق كوسيلة من وسائل رفع نسب إشغالها في المواسم المختلفة وزيادة حجم إيراداتها ، وترجع أهمية المبيعات الجماعية بالنسبة للفنادق إلى الأسباب الآتية :

1- لما كانت مواعيد حضور ومغادرة أعضاء المؤتمرات أو أفراد المجموعات السياحية يتم الاتفاق عليها مقدما ، فإن ذلك يسهل عملية تسجيلهم كما يسهل عملية محاسبتهم ومغادرتهم في المواعيد المحددة .

2- نظرا لضرورة تواجد أعضاء المؤتمرات أكبر مدة من الزمن بالفندق ، فقد وجد أن تكاليف إقامتهم بالنسبة للمأكولات والمشروبات والغسيل والكي كثيرا ما تزيد عن معدل مصروفات النزيل العابر .

3- غالبية أعضاء المؤتمرات أو الاجتماعات من رجال الإعمال فإن إرضاءهم يعتبر وسيلة ناجحة من وسائل الدعاية والعلاقات العامة الناجحة التي يمكن أن

تحول الكثير من هؤلاء الأعضاء إلى عملاء مستدمين للفندق ، كما أنهم عن طريق اتصالاتهم الشخصية بأعضاء المؤسسات الأخرى قد يكونوا خير دعاية للفندق.

فن البيع

كلما زادت حدة المنافسة كلما أصبحت مهنة البيع من أهم الأصول والدعامات التي تعتمد عليها الفنادق المتنافسة للعمل على رفع نسب إشغالها ومحاولة اجتذاب عملاء جدد للمطاعم والبارات وصالات الاحتفالات .

وهنا يجب أن التأكيد علي أن عملية بيع غرف الفندق تختلف عن عمليات بيع أي سلعة أخرى ، فالتاجر يمكنه تخزين بضاعته في حالة إذا لم يتمكن من بيعها خلال اليوم ثم عرضها للبيع مرة ثانية في اليوم التالي ، هذا بالإضافة إلى انه يمكن عرض ما بقى من بضاعته في نهاية الموسم بأسعار خاصة هذه المبادئ لا يمكن تطبيقها في حالة بيع غرف الفندق إذا أن الغرف التي لا يمكن بيعها خلال اليوم تعتبر خسارة يومية كما أن بيعها في اليوم التالي لا تعوض خسارة اليوم السابق .

وفن البيع يتطلب من كل المسئولين عن الفندق عامة والقائمين على المكتب معرفة النقط التالية :

1- المنتج

2- المنافسون

3- العملاء أو النزلاء

1- المنتج

يجب أن تتضمن معلومات كاتب الغرف عن الفندق معرفة تامة بالنقاط الآتية:

a) السياسة العامة للفندق ومدى الحكمة من ضرورة تطبيقها حتى يمكن الرد على أسئلة واستفسارات النزلاء .

b) **معرفة الوسائل الترفيهية بالفندق وكذا الصالات العامة وصالات الاحتفالات بالإضافة إلى الخدمات الأخرى مثل الغسيل والكي والتنظيف الكيماوي.**

c) **غرف النزلاء من حيث موقع كل منها ، ومحتوياتها ، واتساعها والشوارع** التي تطل عليها وقيمة الإيجار اليومي وبذلك يمكن لكاتب الغرف إسداء النصح للنزيل وإعطائه الغرفة التي تناسب احتياجاته ، وعلى وجه الخصوص فإنه يتعين دراسة النقط التالية فيما يختص بغرف النزلاء .

(1) نوع الإشغال :عدد النزلاء الذين يمكن إسكانهم في كل غرفة من حيث كونها ذات إشغال مفرد **Single Occupancy** أو إشغال مزدوج **Double Occupancy** وإمكانية وضع سرير إضافي في كل غرفة .

(2) الموقع : من حيث مواجهتها للشارع الرئيسي أو الشوارع الجانبية أو كونها متصلة بغرفة ثانية **Connecting Rooms** أو مجاورة لها **Adjoining Rooms** .

(3) التأثيث : نوع أثاث الغرفة (عادية ، أستوديو ، جناح) ، حجم وعدد الأسرة في كل غرفة (سرير مفرد ، سرير مزدوج أو غرفة بسريرين) .

(4)السعر : سعر الغرفة اليومي بالنسبة للإشغال المفرد أو الإشغال المزدوج.

ولسهولة تعريف كاتب الغرف بالمعلومات السابقة فإنه يتعين إتباع الخطوات التالية :

a) دراسة تصميم الأدوار فيما يختص بموقع غرف كل دور مع بيان أرقامها بالنسبة لحامل بطاقات الغرف **Room Rack** نظرا لتشابه الغرف التي تحمل نفس الرقم في الأدوار المتماثلة **Typical Floors** من حيث الموقع والتأثيث وكذا السعر في كثير من الأحوال .

b) زيارة موظفي الحجز والاستقبال للغرف لإمكان إعطائهم صورة واضحة عن حالة كل غرفة وتأثيثها ، فإذا ما تمت هذه الزيارة مع رئيسة قسم الإشراف

الداخلي فإنه يمكن لهؤلاء الموظفين الحصول على الكثير من المعلومات التي قد تعتبر نقطا هامة في عمليات بيع الغرف .

c) دراسة حامل بطاقات الغرف من حيث ألوان البطاقات والعلامات المميزة التي توضح أنواع الغرف وموقعها وتأثيثها وأنواع المهمات الموجودة ...... الخ.

2- المنافسون

يجب على موظف الغرف أن يكون على علم تام بإمكانيات الفنادق المنافسة من حيث أسعار الغرف وطريقة تأثيثها ومظهرها ومقارنتها بإمكانيات الفندق الذي يتبعه دون توجيه النقد أو الحط من قدرة منافسه .

3- النزلاء

يجب على موظف الغرف أن يستخدم بعض أسس علم النفس في معاملة النزلاء مراعيا في ذلك حالة النزيل النفسية والعصبية كما يجب مراعاة مظهر النزيل لمحاولة إعطائه الغرفة التي تناسبه من حيث السعر والموقع والتأثيث .

وبطبيعة الحال فإن حسن استقبال النويل والعمل على إرضائه تعتبر من أهم نقط البيع التي يجب على كاتب الغرف أخذها في الحسبان عند استقبال النزلاء .

الدعاية والإعلان Advertising

من الأهمية بمكان توضيح مدى أهمية الإعلان والدعاية في صناعة الفنادق، وكذا وظائفها المختلفة والمبادئ التي ترتكز عليها ، كما يعين أيضا وضع الخطوط الرئيسية والطرق العلمية لتنفيذ برامج الدعاية في مختلف الفنادق ، وعلى وجه الخصوص تحديد ما يلي :-

1 - أهمية الدعاية والإعلان للفنادق .

2 – كيفية استخدام وسائل الإعلان المختلفة في العمـل علـى رفـع نـسب الأشغال وزيادة أرباح التشغيل .

3 – كيفية رسم سياسة الإعلان التي تساعد على زيادة الإيرادات .

4 – كيفية الإشراف ومراقة نتائج حملات الدعاية والإعلان .

5 – كيفية توجيه وإشراف الفندق على ميزانية الإعلان .

وعند التعرض لموضوع الإعلان والدعاية فأنه يتعـين اسـتعراض سـريع لمـدلول كل من الاصطلاحين وأثر كل منهما بالنـسبة لـصناعة الفنـادق ، ولتحقيـق ذلـك يتعين إيجاد الفرق بين عدد المدلولات العلمية التـي كثيـرا مـا يحـدث لـبس فـي تحديد مدلول كل اصطلاح منها .

– الإعلام

– الدعاية

– العلاقات العامة

– الإعلان

فالإعلان هو سرد الوقائع والحقائق دون ما تبـديل أو تغييـر أو تحريـف ويكون هذا السرد بأي وسيلة من وسائل الاتـصال بالجمـاهير سـواء بالنـشر أو الإذاعة أو التليفزيون أو الشعارات واللافتات .

أما الدعاية فهي الكيفيـة أو الخطـة التـي تـستخدم بهـا وسـائل الأعـلام جميعا وذلك للتأثير علـى قلـب أو عقـل الجمـاهير لتـوجيههم وجهـة معينـة بغرض الوصول إلى هدف معين – لذلك فأنه يتعين وجـود خطـة معينـة حتـى تسمى دعاية ، وإلا أصبحت مجرد تلاعب بعواطف الجماهير وتفكيره .

كما يمكن تعريـف العلاقـات العامـة بأنهـا العمليـات المـستمرة التـي تستهدف كسب ثقة الجماهير من جانـب أي شخـصية معنويـة أو ماديـة لهـا

أهمية خاصة بالنسبة للجمهور ، ومن قائل أنها عملية ذاتية تستهدف شرح السياسات والأعمال والخدمات للجمهور حتى تستحوذ على ثقتهم وتأييدهم.

كما يمكن تعريف العلاقات العامة بأنها الفن الذي يقوم على التحليل والتأثير لموضوع معين سواء كان هذا الموضوع يدور حول فكرة أو حول موضوع بقصد تهيئة السبل أمام الجمهور لكي يتعرف على الفائدة التي يتضمنها هذا الموضوع وأن يستفيد فعلا من أداء ذلك .

مما سبق يمكن القول بأن العلاقات العامة علم وفن تستخدم المنهج العلمي في التحليل والتأثير ويمكن من ذلك تحديد وظائف العلاقة العامة من خلال دراسة في النقاط الآتية :

1 – دراسة وقياس اتجاهات الرأي العام .

2 – التنسيق عن طريق الاتصال بالمسئولين في الفندق والاتصال بالهيئات والأفراد من خارج المشروع .

3 – تقديم الإرشادات لمختلف أقسام الفندق ومساعدتها على أداء وظائفها المتصلة بالنزلاء .

والإعلان هو فن التعريف **The Art Of Making Known** ، إذ يعاون المنتج على تعريف المستهلك بالسلع التي ينتجها أو الخدمات التي يقدمها ، كما يعاون المستهلك في التعرف على حاجاته وكيفية إشباعها .

كما يمكن تعريف الإعلان بأنه الوسيلة التي يدفع ثمنا لها والتي بموجبها تتولى المؤسسة نشر ما تراه مهما عن تاريخها أو الخدمات التي تقدمها والميزات التي تتمتع بها أما بالكتابة أو بالرسم أو أية صورة أخرى للوصول مباشرة إلى ما تهدف إليه ، كما أن الإعلانات الجماعية **Group Advertising** عبارة عن إعلانات تنظمها مجموعة من الفنادق بغرض زيادة إيراداتها .

لضمان تحقيق النجاح في رسم برامج الإعلان والدعاية ، ولتحقيق الفوائد التي يمكن أن تعود على الفندق من تنفيذ هذه البرامج فأنه يتعين دراسة وفهم وظائفها المختلفة .

أن الغرض من الإعلان هو محاولة تعريف الجماهير بإمكانيات الفندق المختلفة وخدماته الممتازة وقد يكون الإعلان بسيطا كاللافتات المثبتة على أبواب الفنادق أو في أعلى المباني أو قد يكون على هيئة برامج سنوية ذات ميزانية ضخمة .

وأول وظيفة من وظائف الإعلان هي جذب اهتمام الجماهير وترغيبهم وإقناعهم بارتياد فندق معين والعمل على تحويلهم إلى عملاء مستديمين لهذا الفندق .

وأنه مما لاشك فيه أن الدعاية والإعلان في صناعة الفنادق قد أثبتت أنها من الوسائل الهامة في رفع نسب إشغال الغرف خاصة وزيادة إيرادات الفندق عامة ، وعلى وجه العموم فأنه يمكن تلخيص وظائف إدارة الدعاية والإعلان فيما يلي :

1 – تحديد المزايا التي يتمتع بها الفندق بالنسبة للفنادق الأخرى ومدى تناسب هذه المزايا مع طلبات النزلاء .

2 – عمل دراسة خاصة ومستمرة تهدف إلى تحديد جنسيات النزلاء ومتوسط أقامتهم بالفندق حتى يمكن دراسة أذواقهم وعاداتهم لتقديم الخدمات التي تناسبهم والإعلان عن هذه الخدمات .

3 – اختيار انسب وسائل الإعلان والدعاية التي يمكن أن تصل إلى أكبر عدد من النزلاء بأقل تكلفة ممكنة .

4 – توزيع ميزانية الإعلان بمعاونة خبراء الإعلان المتخصصين على الوسائل المختلفة (الصحف اليومية والمجلات المحلية والأجنبية ، والعلاقات المضيئة واللافتات .... الخ) حتى يمكن تغطية معظم المناطق من الناحية الجغرافية.

9/2 الإيراد لكل غرفة متاحة Revenue Per Available Room (REVPAR)

9/2/1 التعريف Definition

يمثل الإيراد لكل غرفة متاحة إجمالي إيراد الغرف مقسوما علي إجمالي الغرف المتاحة ، فذلك المقياس يربط بين معلومات أشغال الغرف ومعلومات معدل الغرف لقياس قدرة الفندق علي تعظيم إجمالي إيرادات الغرف . فهو يمثل أفضل مقياس لتعظيم إجمالي إيراد الغرف حيث أنه يحدد قدرة الفندق علي إدارة كل من نسبة الأشغال (الغرف المباعة) ومتوسط المعدل في تعظيم إيرادات الغرف ويجب أن يحدد الفندق بفعالية إدارة كل منهما لتعظيم إجمالي إيراد الغرف.

هناك معادلتين لحساب الإيراد لكل غرفة متاحة REVPAR ، حيث أن كل طريقة لحسابه قد تكون مختلفة بدرجة حقيقة كنتيجة للتقريب ، وعادة ما يتم تقريب النسبة المئوية للأشغال إلي أقرب نقطة عشرية 87.3 %علي سبيل المثال، أما متوسط معدلات الغرف فيتم تقريبها إلي نقطتين عشريتين علي سبيل المثال 76.23 % ، وفيما يلي المعادلتين :-

الإيراد لكل غرفة متاحة = نسبة الأشغال × متوسط معدل الغرفة .

أو إجمالي إيراد الغرف ÷ إجمالي الغرف المتاحة .

وبتطبيق المعادلة الأولي علي نتائج المثال الأول يتم تحديد الإيراد لكل غرفة متاحة بمبلغ 66.55 $.

66.55 REVPAR$ = 87.3 % نسبة الأشغال × 76.23 % متوسط معدل الغرفة.

وفيما يلي خصائص الإيراد لكل غرفة متاحة والتي يوضحها ذلك المثال :-

1- أن الإيراد لكل غرفة متاحة يتم قياسها بالدولار والسنت .

2- أن الإيراد لكل غرفة متاحة سوف تقل دائما عن متوسط معدل الغـــرف . بينما يتمثل الاستثمار الوحيد عندما يتم إدارة الفندق عند نسبة إشغال تبلغ 100 %، ومن ثم فإن الإيراد لكل غرفة متاحة ومتوسط معدل الغرف سيكون نفس الشي ، ولا يمكن أن يكون الإيراد لكل غرفة أعلي من متوسط معدل الغرفة .

3- يتطلب الأمر التعرف علي كل من النسبة المئوية لإشغال الفندق ومتوسط معدل الغرفة للفندق لحساب الإيراد لكل غرفة متاحة .

4- يتطلب الأمر التعرف علي إجمالي إيراد الغرفة وإجمالي الغرف المتاحة فـــي الفندق لحساب الإيراد لكل غرفة متاحة .

ويؤدي ذلك إلي المعادلة الثانية لحساب الإيراد لكل غرفة متاحة .

الإيراد لكل غرفة = إجمالي إيراد الغرف ÷ إجمالي الغرف المتاحة .

ولحساب الإيراد لكل غرفة متاحة باستخدام تلك المعادلة يتطلب الأمر التعرف علي إجمالي إيراد الغرف (المتغير) لليوم وإجمالي عـــدد الغـــرف فـــي الفنـــدق (ثابـــت) . للاستمرار في ذلك المثال يفترض استخدام فندق يتكون من عدد 400 غرفة وهو يمثل المعلومات المطلوبة لحساب الإيراد لكل غرفة متاحة باستخدام تلك المعادلة ، ويتطلـــب حساب ذلك اتباع ثلاث خطوات هي :-

1- حساب الغرف المباعة

حيث يتطلب الأمر تحديد ذلك الرقم لحساب إجمالي إيـــرادات الغـــرف ، حيـــث يمكن حساب الغرف المباعة عن طريق تطبيق نسبة اشغال يبلـــغ 87.3 % للفنـــدق الذي يتكون من عدد 400 غرفة علي النحو التالي :-

400 إجمالي الغرف × 0.873 نسبة الإشغال = 349.2 الغرف المباعة .

وحيث أنه لا يمكن بيع عدد 0.2 غرفة يتم تقريب عدد الغرف المباعة إلـــي 349 غرفة .

2- حساب إجمالي إيراد الغرف

تتمثل المعادلة في الأتي :-

الغرف المبا .ة × **متوسط معدل الغرف أو**

9349 الغرف المباعة × 760.23 **$ متوسط معدل الغرف** = 26604 **$ إجمـــالي** ايراد الغرف .

3- حساب الإيراد لكل غرفة متاحة

REVPAR = إجمالي إيراد الغرف **مقسوما علي** الغرف المتاحة للفندق ، وبالتأكد من استخدام عدد 400 غرفة متاحة **في الفندق** وعدم بيع 349 غرفة فإن **الإيـــراد** لكل غرفة متاحة يتم حسابه علي النحو **التالي** :-

66.51 $ الإيراد لكل غرفة متاحة = **26604 $** إجمالي إيرادا الغـــرف + 400 إجمالي الغرف المتاحة .

وبمقارنة طريقتي حساب الإيراد **لكل غرفة متاحة** يتضح ما يلي :-

66.55 $ الإيراد لكل غرفة متاحـــة = **87.3 %** نـــسبة الإشـــغال × **76.23 $** متوسط معدل الغرفة .

66.55 $ الإيراد لكل غرفة متاحة = **26604 $** إجمالي إيراد الغـــرف + **400** إجمالي الغرف المتاحة .

هناك فرق بمقدار 4 سنت ، **والسؤال هو أي الطريقتين** تعتبر **صـــحيحة ، أن** الفرق يمثل نتيجة عملية التقريب **ولذلك من الناحية** الفنية يمثـــل مبلـــغ **66.51 $** أفضل إجابة حيث أنه يتم حسابه باستخدام **إجمالي** إيــرادات الغـــرف **واجمـــالي** الغرف المتاحة في الفندق ،ومع ذلك فإن **الفرق** بمبلغ 4 سنت في معادلة **الإيـــراد** لكل غرفة متاحة بمبلغ 66.51 S يعتبر جوهريا ، لذلك فإن أيا مـــن المعـــادلتين

يمكن أن يتم استخدامهما ، ومن الأهمية استخدام نفس معادلة حساب الإيراد لكل غرفة متاحة بشكل متسق وثابت والتأكد من أن كافة العمليات الحسابية للإيراد لكل غرفة متاحة يمكن الاعتماد عليها كما أنها تعتبر مقيدة .

9/2/2 أهمية مقياس الإيراد لكل غرفة متاحة Importance of REVPAR

إن مؤشر الإيراد لكل غرفة متاحة يقيس كل من القدرة علي بيع معظم الغرف (نسبة الإشغال) والقدرة علي تحقيق أعلي متوسط لمعدل الغرف ، ولذلك يتضمن مؤشر الإيراد لكل غرفة متاحة مقياسين ماليين ، كما أن يحدد كيف يتم ربط الفندق باستراتيجيتين لتعظيم الغرف المتاحة وتعظيم متوسط معدل الغرف لتعظيم إجمالي إيراد الغرف . فهما يكونان معا قياس مالي قوي ومفيد ، وهما يستلزمان أن يكون فريق إدارة الفندق علي مستوي جيد عند إدارة كلا القياسيين .

فإذا ما ركزت استراتيجية البيع للفندق فقط علي أحد تلك القياسات يمكن أن تفقد فرص هامة لتعظيم إجمالي غرف الفندق مع القياسات الأخرى ، علي سبيل المثال يمكن للفندق أن يركز علي تعظيم النسبة المئوية للأشغال ومن أجل تحقيق ذلك الهدف قد يحدد المديرون معدلات منخفضة للغرف لبيع مزيد من الغرف ، فإذا كانت إدارة الفندق تتم للغرف بنسبة أشغال تبلغ 92 % وهي تعتبر نسبة مرتفعة مقارنة بمتوسطات الصناعة والتي تكون في المتوسط أقل من 60 % ، من المحتمل أن تهبط أسعار الغرف بشكل جوهري لدرجة تقل عن مجموعة المنافسة ، فإذا كان الفندق يدير الغرف بمتوسط سعر يبلغ 48 $ ويحقق مجموعة الفنادق المنافسة متوسط سعر 65 $ للغرفة فإن الفندق يكون قد فقد متوسط سعر يبلغ 17 $ سعر إضافي لبيع الغرفة ، وقد يشار إلي تلك الحالة بمصطلح ترك الأموال علي الترابيزة Leaving Money on the Table ، وتتمثل الأسئلة الهامة التي قد تطرحها إدارة الفندق هي : هل يمكن للفندق زيادة إجمالي إيرادات الغرف

عن طريق زيادة متوسط المعدل أو سعر البيع وهل هي ترغب في إدارة الغـرف بنسبة أقل للأشغال وقيام بعض العملاء بالذهاب إلي فنادق أخري بـسبب وجـود متوسط سعر أعلي لبيع الغرفة ؟

يتم تطبيق نفس الأمر علي متوسط سعر بيع الغرفة ،حيث قد يحـدد الفنـدق أسعار بيع الغرفة عند معدل مرتفع جدا وبالتالي فقد يفقد بعض العمـلاء نتيجـة لذلك، وباستخدام نفس المثال فإذا ما حقق الفندق متوسط معدل لبيع الغرفة يبلـغ 65 $ في حين أن متوسط بيع الغرفة في الفنادق المنافسة يبلغ 55 $ ، في حـين أن إدارة الفندق تتم بنسبة إشغال بمعدل 60% فـي حـين أن المتوسـط الـسائد للإشغال في الفنادق المنافسة بمعدل 78 % بالتالي فإن الفندق لا يعظم إيراداته .

ومرة أخري ، يقوم الفندق بترك الأموال علي الترابيزه بسبب وجـود متوسـط سعر بيع مرتفع للغرف بدرجة تجعل العملاء يهربون من الفندق مما يؤدي إلي وجود نسبة إشغال منخفضة .

في أيا من المثالين يقوم الفندق بإدارة أفضل في أحد جانبي القياس ، وذلـك الأمر هو ما يجعل مؤشر الإيراد لكل غرفة متاحة REVPAR هام جدا . حيث أن ذلك المؤشر REVPAR يتطلب من الفندق أن يتم تقييمه علي أساس قدرته علـي إدارة وتعظيم كل من جانبي القياس متوسط المعدل ونسبة الأشغال .

9/2/3 كيفية استخدام الإيراد لكل غرفة متاحة ? How REVPAR is Used

يتم استخدام مؤشر الإيراد لكل غرفة متاحة بطرق عديدة ، وبسبب أهمية فإنـه يستخدم كأداة إدارية تساعد فريق إدارة الفندق في تعظيم إيرادات الغرف . كمـا أنـه يستخدم أيضا لقياس الاداء المالي عن طريق المستثمرين الخارجيين الـذين يقومـون بتقييم الاستثمارات في الفنادق ، ويتم تضمينه في قوائم الأربـاح والخـسائر للفنـدق بالإضافة إلي التقارير السنوية للشركة ، ويعتبر ذلك المقياس هو أكثر وسائل القيـاس

أهمية في كيفية تحديد أفضل مقدرة للفندق في تعظيم إيرادات الغرف ، فإذا ما قام الفندق بتعظيم إيرادات الغرف كما يتم قياسها عن طريق التحسينات علي النتائج الماضية وعن طريق مقارنة ذلك بالفنادق المنافسة فإن ذلك يمكن تماما فريق إدارة الفندق من إدارة المصروفات بشكل كفء لدرجة تجعل من السهل تعظيم الأرباح.

وفيما يلي الاستخدامات المتعددة لقياس الإيراد لكل غرفة متاحة علي النحو التالي :-

1- يستخدم لقياس قدرة فريق إدارة الفندق علي تعظيم إجمالي إيراد الغرف .

2- يستخدم لمقارنة أداء الفنادق المماثلة في نفس مجال السوق ، ويطلق علي ذلك مجموعة الفنادق المنافسة .

3- يستخدم لقياس تقدم الفندق في زيادة إجمالي إيراد الغرف بشكل ثابت مقارنة بالسنوات السابقة أو بالموازنة .

4- يستخدم عن طريق الملاك والمستثمرين الخارجين والمؤسسات المالية الأخرى في تقدير إيراد الغرف والتدفقات النقدية المستقبلية .

إن مقياس الإيراد لكل غرفة متاحة يتم تضمينه في كثير من التقارير ، ويتم حسابه يوميا ، كما يتم تضمينه في تقرير الإيراد اليومي ، ويستخدم أيضا في التنبؤات الأسبوعية . حيث يستخدم في إعداد موازنة التشغيل السنوية ، ويستخدم أيضا في التقارير السنوية للشركة ، ويشرح ذلك أهمية مقياس الإيراد لكل غرفة متاحة في العمليات اليومية للفنادق الفردية .

9/3 هياكل المعدل وقطاعات السوق

Rate Structures and Market Segments

9/3/1 التعريفات Definitions

تم تعريف قطاعات السوق **Market Segments** في الفصل الثاني علي أنها مجموعات العملاء المحددة عن طريق التفضيلات وأنماط الشراء وأنماط السلوك .

تلك الخصائص المماثلة تمكن الفنادق من خلق الدعاية والتنشيط والبرامج ومعدلات الأسعار التي تفي بالتوقعات المختلفة لكل قطاع بالسوق . يحدد الفندق قطاعات السوق التي سوف يكون قادرا علي الوفاء بخدمتها وبعد ذلك يحدد وسائل الإعلان والدعاية لها لجذب العملاء المرتبطين بتلك القطاعات السوقية للفندق .

وتعرف هياكل المعدل **Rate Structures** بأنها مدي أسعار بيع الغرف التي يحددها الفندق لقطاعات السوق المختلفة ، حيث يمكن أن تكون تلك المعدلات خاصة بدورة سنة أو تكون معدلات وأسعار موسمية لبيع الغرف ، ويتم نشر هيكل المعدلات ويقوم الفندق باستخدامها لجذب العملاء ، حيث يقوم العملاء بقطاعات السوق بدراسة معدلات أسعار غرف الفندق ومقارنتها بالأسعار في الفنادق الأخرى ثم يختارون أي فندق سوف يقيمون به تأسيسا تلك المعدلات بالإضافة إلي عناصر الخبرة والموقع والقيمة الشاملة المتوقعة للخدمة التي يتوقعون الحصول عليها .

9/3/2 وضع هياكل المعدل Establishing Rate Structures

تستخدم الفنادق عوامل عديدة في تحديد معدلات الغرف في الفندق ، وهي تتضمن ما يلي :-

1- معدلات الفنادق المنافسة الرئيسية الأخرى .

2- عمر الفنادق مع الأخذ في الاعتبار أي تجديدات وتحسينات حديثة .

3- القيمة المدركة للمنتجات والخدمات المستلمة عن طريق الفندق .

4- الموقع .

5- تكلفة الفندق والعائد علي الاستثمار المطلوب عن طريق المستثمرين .

6- أي مزايا تنافسية تكون لدي الفندق مقارنة بالفنادق المنافسة .

يتم تحديد معدلات الغرف بصفة عامة لمدة سنة واحدة ، ويتم تحديدها تأسيسا علي المعلومات الناتجة من معدلات فعلية عن السنة السابقة والدراسات التسويقية ومعدلات التضخم وتصرفات المنافسين وإعمال التجديد والتحسينات والتوقعات بزيادة لإجمالي إيرادات الغرف ، فهي عملية تفصيلية لتغيير الهيكل المحدد للمعدل وذلك يبرز لماذا يتم تحديد معدلات الغرف بصفة عامة لمرة واحدة في السنة . أن الاستثناء يقوم علي الخصائص الموسمية حيث يتم تحديد هيكل المعدل حسب الموسم سنويا يتضمن هيكل معدل الغرفة تحديد معدلات محددة لقطاعات سوق محددة ، تتراوح ما بين المعدلات الأعلى والأدنى . تتمثل النقطة المركزية لهياكل معدل الغرفة في المعدل المنتظم أو سعر البرنامج ، ويعتبر معدل الغرفة ذلك متاحا لكافة نظم الحجم المختلفة لبيع الغرف في الفندق متضمنا وكالات السياحة أو الخطوط الجوية للطيران وشركات حجز السيارات والليموزين ، وبوجه عام يتم طرح المعدل الأول للغرفة عند مراكز الحجز المركزي . إن كافة المعدلات الأخرى يتم حسابها تأسيسا علي الزيادات أو الانخفاض عن معدلات البرنامج ، وبأخذ عينه من هيكل معدل الغرف لأحد الفنادق ذات الخدمة الكاملة بالإضافة إلي أحد الفنادق ذات الخدمة المحددة أو المختارة يتضح الآتي:-

Upgraded rooms and Service	Full -Service Hotel	Select - Service Hotel
خدمة الضيوف	$ 135	Not available
معدل منتظم	$ 119	$ 75
معدل الشركة	$ 109	$ 69
معدل شركة خاصة	$ 100 -$75	$ 65– 50
خصومات	$ 89	$ 55
نهاية الأسبوع	$ 75	$ 50
حكومية / عسكرية	$ 65	$ 40

تلك المعدلات تعتبر مجرد أمثلة عن كيف يمكن للفندق تحديد هيكل معدلاتـــه ، أن معدل الشركة يمثل معدل الغرفة مع منح خصم معين إلـــي شـــركات الـــسياحة الفردية ، وغالبا ما يمثل معدل الشركة النسبة المئوية الأكبر لخلطة الغرف المباعة ولا سيما في قطاع السوق ذات الخدمة الكامل . تمثل معدلات الـــشركة الخاصـــة المستوي الثاني للمعدلات المخصوم والتي يتم التفاوض عليها مباشرة مع كل شركة تتأسس درجة معدلات الخصم علي عدد ليالي الغرف الناتجة سنويا .

فالشركة التي تنتج عدد 200 غرفة قد تخطي بمعدل خصم بمبلـــغ 100 $ فـــي الفندق كامل الخدمة ، في حين أن الشركة التي تنتج 1000 غرفة كل ليلة سنويا قـــد تنال خصم أكبر. تعكس معدلات الخصم المعدلات المنخفضة التي تكون متاحة أثنـــاء الفترات الزمنية البطيئة ، وهي تتضمن أكبر خصومات حيث أن الفندق يحقق نـــسب إشغال منخفضة خلال ذلك الوقت فقد يحقق الفنادق ذات الخدمة الكامل نسبة أشـــغال 85 % خلال منتصف الأسبوع إلا أنه يصل إلي 50 % في نهايـــة الأســـبوع . أن معدلات الخصم في نهاية الأسبوع تمثل استراتيجية لإشغال مزيد من الغـــرف أثنـــاء الفترات البطيئة عند معدل وسعر بيع منخفض للغرفة .

عند تحديد معدلات الغرف في الفندق توجد علاقة منطقية بين المعدلات المختلفة وبصفة عامة فإن المعدلات المخصومة سوف تكون أما أن يتم الخصم بمقدار ثابـــت منخفض بين كل قطاع علي سبيل المثال خصم بمقـــدار 10 $ أو 15 $ أو بنـــسبة مئوية ثابتة علي سبيل المثال خصم بنسبة 10% أو 15% . إن هيكـــل الـــسعر يـــتم تحديده بطريقة منتظمة ويستهدف أن يحقق هدفين يبدو أنهمـــا معاكـــسان لبعـــضهما البعض : تعظيم إيراد الغرف مع معدلات أعلي في حد النهاية العليا بالإضـــافة إلـــي تعظيم إيراد الغرف مع نسبة من الغرف المباعة متأثرة بمعدلات الغرف المنخفـــضة في حد النهاية المنخفضة ، وعادة ما يبحث العملاء عن المعدلات المنخفضة ، وتلـــك

المعدلات المنخفضة لا تعظم بوجه عام إيرادات الغرف ، وذلك يمثل تحديا لإدارة الفندق عندما يتم تحديد معدلات الفندق . فكيف يتم الموازنة بين تعظيم إيراد الغرف وإقناع العمل ورضاه .

تقوم الفنادق علي الأقل مرة واحدة في السنة بتحديد معدلات جديدة للسنة القادمة ، وقد تقوم بتغيير المعدلات لأحد الأسباب أثناء السنة تأسيسا علي ظروف جديدة بالسوق والتي تتطلب وجود معدلات جديدة لبيع الغرف ، أيضا ففي حالات معينة مثل قيام الفندق بإتمام ديكورات وتجديدات بالغرفة واعادة تحديث الفندق من النمطي أن تقوم الإدارة بزيادة معدلات الغرف في ذلك الوقت لعكس تلك الظروف الجيدة للفندق وتسهيلاته .

9/4 نظم إدارة الإيرادات Revenue Management Systems

9/4/1 التعريف

تشير نظم إدارة الإيراد إلي برمجيات الكمبيوتر التي تستخدم المعلومات التاريخية السابقة لتقدير نسب أشغال وإيراد الغرف المستقبلية ، فهي لا تتضمن فقط معلومات تاريخية لسنوات عديدة عن معدل بيع الغرف واشغالاتها ، وإنما تتضمن أيضا برمجيات الكمبيوتر التي تستخدم تلك المعلومات لمساعدة المديرين في تقدير الطلب المتوقع والغرف المباعة التقديرية. يشار إلي تلك البرمجيات بإدارة العائد **Yield Management** أو نظم تسجيل مسار الطلب **Demand Tracking Systems** .

9/4/2 إدارة العائد Yield Management

يتم استخدام مصطلح إدارة العائد لوصف برمجيات الكمبيوتر المستخدمة في تحديد نشاط واتجاهات الغرف المباعة السابقة بالإضافة إلي تقدير الغرف المباعة لتواريخ مستقبلية ، ويتضمن ذلك عدد الغرف المباعة لكل يوم في المستقبل ومعدل

الغرف المرتبطة ،وبوجه عام فإن المعلومات التاريخية للفنـــدق الخاصـــة بالـــسنوات الأربعة أو الخمسة السابقة يتم ربطها معا لتوفير متوسطات تاريخية وأنماط الشراء .

ما الذي يمثله إدارة العائد ؟ What Yield Management is ?

تمثل إدارة العائد برنامج الكمبيوتر الذي ينظم المعلومات التاريخية للفندق عن طريق يوم الوصول **Day of Drrival (DOA)** . يتضمن ذلك معدلات الغـــرف ، والغرف المباعة وإيراد الغرف عن طريق قطاع السوق ، فهـــو يـــسجل مـــسار الغرف المباعة لكل تاريخ وصول في المـــستقبل . أن مـــديري إدارة الإيـــراد أو مديري الحجز يمكن أن تقارن تقدم الحجوزات لأي يوم وصول مستقبلي ومقارنته بالمتوسط التاريخي لذلك التاريخ . إن موقف الحجوزات الحالية المسجلة يطلـــق عليها بموقف الحجز **Booking Pace** ويتم مقارنته بالمتوسط التاريخي لذلك اليوم من الوصول ، تحدد تقارير إدارة العائد ما إذا كان موقف الحجز لحجوزات تلـــك السنة عن يوم وصول محدد أعلي أو أقل من موقف المتوسط التاريخي ،وفيما يلي مثالا لتوضيح تلك النقاط لأحد الفنادق التي تتكون من 400 غرفة .حيث قامـــت إدارة العائد بتوفير المعلومات التالية :

يوم الوصول : أول يونيو .

تاريخ اليوم : أول مايو .

عدد الأيام حتي تاريخ الوصول = 31 يوم .

موقف الحجز أو عدد الحجوزات الحالية ليوم الوصول : 275 .

المتوسط التاريخي لعدد حجوزات 31 يوم قبل الوصول = 300 .

تشير تلك المعلومات أن هناك 31 يوم قبل يوم الوصول لأول يونيو ، حيـــث يكون لدي الفندق حجوزات مسجلة لعدد 275 غرفة مقارنة بالمتوسط التـــاريخي

بالفندق أقل من المتوسط التاريخي بمقدار 25 للحجوزات . وسوف يقوم فريق استراتيجية البيع بفحص تلك المعلومات وبعد ذلك يقررون ما هي الاستراتيجية التي يتم وضع محل تفعيل لتحقيق الهدف وبيع مزيد من الغرف في يوم الوصول، ومازال لدي فريق استراتيجية لبيع عدد 31 يوم للتأثير علي عدد الغرف المباعة ، وسوف تكون الاستراتييجة النمطية حتي تلك النقطة هي فتح كافة معدلات الخصم ليوم الوصول لمحاولة التأثير علي الحجوزات عن طريق تقديم تخفيض معدلات بيع الغرف وبالتطلع إلي معلومات إدارة العائد بعد أسبوعين يتضح الآتي :-

1- يوم الوصول : أول يونيو .

2- تاريخ اليوم : 15 مايو .

3- عدد الأيام حتي تاريخ الوصول : 16 يوم .

4- موقف الحجز أو عدد الحجوزات الحالية المسجلة ليوم الوصول : 320 .

5- المتوسط التاريخي لعدد الحجوزات 16 يوم قبل يوم الوصول : 325 .

تشير تلك المعلومات إلي أنه خلال 16 يوم قبل يوم الوصول لدى الفندق حجوزات خمسة أقل من المتوسط التاريخي بخمسة حجوزات . أن الموقف الفعلي للحجز الخاص بالأسبوعين السابقين قد أرتفع عن المتوسط التاريخي ، وأدي إلي أن يكون هناك انخفاض بخمس غرف في الفندق عن المتوسط التاريخي ، أن استراتيجية البيع حتى تلك النقطة يمكن أن تظل كما هي عن طريق الاحتفاظ بفتح كافة الخصومات مما يشير إلي أن الفندق ما يزال يرغب في الاستمرار في بيع الحجوزات بخصم في محاولة لحجز المزيد من الغرف لتعظيم إيراداته ، أو يمكن أن تتغير استراتيجية البيع والحد من وجود معدلات منخفضة بسبب الخصومات مع الاحتفاظ بفتح معدلات خصم مرتفعة ، ويعتبر مدير إدارة الإيراد هو الشخص

الرئيسي الذي يفسر المعلومات من إدارة العائد مع مساعدة المديرين الآخرين لتقرير استراتيجية البيع التي يتعين تطبيقها ،وهنا أحد الأمثلة علي ذلك :-

1- يوم الوصول : أول يونيو .

2- تاريخ اليوم : 25 مايو .

3- عدد الأيام حتي تاريخ يوم الوصول : 7 أيام .

4- موقف الحجز أو عدد الحجوزات الحالية المسجلة حتي يوم الوصول : 350 .

5- المتوسط التاريخي لعدد الحجوزات 7 أيام قبل يوم الوصول : 340 .

تلك المعلومات المتجمعة قبل أسبوع واحد من يوم الوصول : أول يونيو تفيد أن موقف الحجز الخاصة بالفندق يمثل الآن 10 حجوزات فوق المتوسط التاريخي . إن الفندق قد سجل 10 حجوزات بالزيادة ، واستراتيجية البيع الآن سوف تتغير وستتوقف معدلات الخصم حيث يتم بقاء الحجوزات المسجلة عند معدل مرتفع وسوف يختار الفندق استراتيجية البيع هذه حيث أن لها 10 حجوزات مسجلة بالزيادة مما يشير إلي وجود طلب أعلي من المتوسط التاريخي ، ويعني الطلب المرتفع وجود احتمال اعلي لبيع مزيد من الغرف ، ويقوم الفندق الآن بتطبيق استراتيجية بيع لتعظيم المعدلات عن طريق وقف الخصومات لتعظيم إجمالي إيراد الغرف .

إن المتوسطات التاريخية لإدارة العائد في يوم الوصول تعكس المتوسط التاريخي الإجمالي عدد الغرف الفعلية المباعة في عدد محدد من الأيام قبل يوم الوصول . حتى يمكن أن تكون الغرف المباعة 400 غرفة (المستوي بالكامل) أو عدد 375 غرفة مباعة (بنسبة إشغال 93.8 %والتي تعني أنها نسبة جيدة جدا) ، أو عدد 200 غرفة مباعة (بنسبة إشغال 50 % والتي تعني أنها ليست جيدة) .

إن إجمالي عدد الغرف المباعة حتي يوم الوصول تعكس المتوسط التاريخي ليوم الوصول هذا سواء ما إذا كانت مرتفعة أو منخفضة أو جيدة أو سيئة .

9/4/3 كيف تعمل إدارة العائد ؟ How Yield Management Works?

كما أوضحت الأمثلة السابقة فأن إدارة العائد لم توفر فقط عدد الحجوزات الفعلية حتي يوم الوصول وانما أيضا المعلومات التي تفيد ما إذا كانت الحجوزات قد تم تسجيلها عند معدل أسرع أو أبطئ (موقف الحجز) مقارنة بالمتوسط التاريخي لأي تاريخ قبل يوم الوصول ، وتعتبر هذه معلومات ذات قيمة لمديري الفندق ، بموجبها يمكن لهم تحديد أفضل استراتيجية للبيع يتعين تطبيقها لتعظيم إجمالي إيراد الغرف .

تزود إدارة العائد الفندق بعدد تاريخي للحجوزات المسجلة ومقارنتها مع الحجوزات الفعلية المسجلة لأي نقطة من الزمن قبل يوم الوصول ، ويتطلع مدير إدارة الإيراد إلي تقرير إدارة العائد يوميا في الكمبيوتر للبحث عن الاتجاهات ، أن هؤلاء المديرين يقومون يوم الوصول المحدد بمقارنة موقف الحجز الحالي مع المتوسط التاريخي ، وبعد ذلك يتخذون أي تغيرات ملائمة لاستراتيجية البيع التي سوف تساعد في تعظيم إجمالي إيراد الغرف لكل يوم وصول .

إن الحقيقة الخاصة بأن الفندق لديه 300 حجز بالغرف في السجلات في عدد محدد من الأيام قبل يوم وصول محدد لديه مغزي قليل في حد ذاته ، ومع ذلك فعندما يتم مقارنته مع المتوسط التاريخي لعدد 325 حجز أو 270 حجز ، فإن الفندق يعرف ما إذا كانت الحجوزات المسجلة عند خط أسرع (325 غرفة) أو عند خط أبطأ (275 غرفة) ، ويمكن أن يطبق استراتيجية بيع ملائمة في كل موقف . مرة أخرى فإن التحليل المالي يتضمن مقارنة النتائج الفعلية الحالية مع أرقام أخرى ، وفي ذلك المثال فإن المعلومات الفعلية الحالية (موقف الحجز) يتم مقارنتها بالمعلومات التاريخية (المتوسطات التاريخية) .

كيف تستخدم إدارة العائد؟ How Yield Management is Used ?

تستخدم إدارة الفندق إدارة العائد كأداة لتعظيم إجمالي إيرادات الغرف ، فهي تزود الفندق بموقف يومي لإجمالي حجوزات الغرف المسجلة ، ومتوسط معدل الغرف، والإيرادات المتوقعة للغرفة وموقف أو تحديد التقدم الذي تم خلال تسجيل الحجوزات ليوم وصول مستقبلي محدد . فهي تعكس الموقف الحالي للطلب علي غرف الفندق ، تلك المعلومات أو موقف الحجز يتم مقارنتها بالمتوسطات التاريخية التي توضح الطلب الحالي الذي يتم مقارنته بعد ذلك مع الطلب التاريخي.

تمكن تلك المعلومات إدارة الفندق في دراسة معدل الغرفة ، والغرف المباعة وموقف الحجوزات المسجلة في إدارة الحجوزات لتعظيم إجمالي إيرادات الغرف ، ويمكن للمديرين تطبيق استراتيجيات بيع لزيادة الغرفة المباعة أو زيادة معدلات بيع الغرف . فهم يمكنهم تغيير استراتيجية البيع يوميا تأسيسا علي المعلومات المحدثة وموقف الغرف التي توفرها إدارة العائد .

9/4/4 استخدام إدارة العائد في أنواع مختلفة من الفنادق
Using Yield Management in Different Types of Hotels

إن كافة أنواع الفنادق في كافة أنواع الأسواق والمواقع يمكن أن تستخدم إدارة العائد ، وذلك بسبب أن إدارة العائد تتضمن المعلومات التاريخية أو الحالية لأي فندق ، ولاشك أن طريقة أو كيفية استخدام الفندق للمعلومات يمكن أن تكون مختلفة ، وفيما يلي بعض الأمثلة :

فنادق الشركات (المطارات والضواحي)
Corporate Hotels (Airports and Suburban)

أن الأمثلة التي سبق مناقشتها أعلاه تتماثل مع فنادق الشركات حيث تمثل قطاعات السوق الرئيسية في النزلاء العابرين (للأعمال والترفيه) وبعد ذلك

شركات خاصة) تميل إلي أن تجري حجوزاتها خلال أيام بدلا من أسابيع أو شهور . يؤدي ذلك إلي أن كثير من حجوزات الغرف يتم حجزها خلال الأسبوعين الأخريين ليوم الوصول ، ومن النمطي بالنسبة لفنادق الشركة أن يتم حجزها من 25 % إلـــي 30 % من حجوزات غرفها خلال الأسابيع الثلاثة قبل يوم الوصول .

فنادق المجموعات (وسط البلد أو الضواحي)

Group Hotels (Downtown or Suburban)

تلك الفنادق لديها عدد مرتفع من غرف المجموعات مقارنة بغـــرف العـــابرين . حيث أن المجموعات تتطلب مجموعة من غرف النوم وقاعات الاجتماعـــات حيـــث تحجز حجراتها مقدما وعادة ما يكون خلال فترة من 6 إلي 12 شهر ، ويطلق علـــي تلك الحجوزات مجموعات غرف المجموعات ، ويمكن أن تتضمن من 5 غرف إلي 300 غرفة كل ليلة ، والطريقة الملائمة لبيع مجموعة من الغرف تتمثل في أن غرف المجموعات بصفة عامة ذات متوسط منخفض لمعدل بيع الغرفة بسبب حجم الغـــرف المرتفع ، وهي تنتج أيضا إيرادات كبيرة لأقسام الحفلات والأغذية والمشروبات : أن الفترة الزمنية للحجز لفنادق المجموعات مختلفة جدا عن فنادق الشركات ، وحيث أن معظم الغرف يتم حجزها لمدة تزيد ثلاثة شهور قبل يوم الوصول ، وحيث يتم حجز نسبة قليلة تبدأ من 5 % إلي 10 خلال الأسابيع الثلاثة الخير ليوم الوصول .

المنتجعات وفنادق الاجتماعات Resorts and Convention Hotels

تتطلب خواص تلك الأنواع حجز غرف للمجموعة خلال فترة من خمس إلي سته سنوات قبل يوم الوصول ، وذلك بسبب أن كثير مـــن الاجتماعـــات يكـــون ضخمة جدا وتتطلب من 500 غرفة إلي 1000 غرفة نوم لكل ليلة بالإضافة إلي مقدار ضخم من الفراغات للاجتماعات والحفلات (50000 $ قدم مربع) ، وحتى تتوافر القدرة علي ضمان ذلك القدر من غرف النوم ومقدار فراغات الاجتماعات،

تتوافر القدرة علي ضمان ذلك القدر من غرف النوم ومقدار فراغات الاجتماعات، فإن الشركات والمؤسسات الضخمة تحجز اجتماعات من خمس إلي ست سنوات مقدما ، وذلك يعتبر متماثل بالنسبة للمنتجعات حيث يوجد موسم مرتفع ورئيسي يشمل شهرين فقط . أثناء هذين الشهرين يعتبر الطلب مرتفع جدا ، وتقوم الشركات والمؤسسات الكبيرة بحجز غرف المجموعة من خمس إلي ست سنوات مقدما لضمان أنها يمكن أن تعقد اجتماعاتها في التاريخ والمكان الذي ترغب فيه .

تستلزم وظائف المجموعة حجز من 100 إلي 300 $ غرف نوم وفراغ أقل للاجتماعات خلال سنتين إلي أربعة سنوات مقدما حتي تضمن أنها يمكن أن تعقد اجتماعات في الوقت والمكان الذي تريده ، وهذا يعتبر حقيقيا لاسيما في المنتجعات ، ومن الممكن لتلك المجموعات أن تقوم بالحجز خلال سنه واحدة ولكن فقط إذا كان الطلب بطيئا وعندما ما تكون هناك مخاطر أكبر بإن الشركة قد تكون غير قادرة علي إيجاد أحد المنتجعات بمقدار غرف النوم ومساحة الاجتماعات المطلوب توفيرها .

9/5 استراتيجيات البيع Selling Strategies

تم ذكر مصطلح استراتيجية البيع في عديد من المرات في ذلك الفصل إلا أن الأمر يقتضي مناقشة ما هي استراتيجيات البيع وما الذي تفعله .

9/5/1 التعريف Definition

يشير مصطلح استراتيجية البيع Selling Strategy إلي القرارات والتصرفات التي يتم أخذها عن طريق إدارة الفندق من اجل تعظيم إيرادات الغرف ، ويتم عقد اجتماعات لإستراتيجية البيع مرة في الأسبوع . حيث يتم مناقشة معلومات إدارة العائد وتسجيل حجز غرف المجموعة والمعلومات الأخرى لإيرادات الغرف ، وحيث يتم

9/5/2العملية

تتضمن عملية استراتيجية البيع مدير إدارة الإيرادات (المتخصص أو الخبيــر)، مدير المبيعات والتسويق ، المدير المالي ، ومدير عمليات الغرف ، ومــدير المكتــب الأمامي بالإضافة إلي المدير العام . حيث سوف تناقش كافة المعلومــات الملائمــة ، كما تحدد الإستراتيجية الأفضل التي يتم وضعها محل تفعيل لتعظيم إيرادات الغرف .

وعادة ما لا تتضمن استراتيجيات البيع تغيير هياكل معــدلات بيــع الغــرف ، ولكنها تقوم بفتح وإعلان أنواع محددة من المعدلات ، وتواريخ الوصول وطول فترة الإقامة من أجل تعظيم إجمالي إيرادات الغرف . أن كافة تلك القرارات تــؤثر علــي إجمالي إيرادات الغرف عن طريق أما زيادة عدد الغــرف المباعــة أو زيــادة / أو تخفيض معدلات الغرف الخاصة بالحجوزات . توفر إدارة العائد المعلومات الأكثــر تفصيلية وقيمة المستخدمة في تحديد استراتيجيات البيع .

علي سبيل المثال فإذا ما كان موقف الحجز ليوم وصول محــدد أقــل مــن متوسط التاريخي بشكل جوهري فإن استراتيجية البيع من المحتمــل أن تكــون مفتوحة لكافة الخصومات مع إجراء أي شئ ممكن لبيع الغرف ، تلك الاستراتيجية يجب أن تؤدي إلي مزيد من الغرف المباعة ولكن عنــد معــدلات مخــصوصة منخفضة ، وهذا يعتبر ملائما حيث أن موقف الحجز يعتبر أقــل مــن المتوســط التاريخي ، وذلك يعني بوجه عام أن الفندق لم يكون مغلقا لإجراء البيع وسيكون لديه من المحتمل عديد من الغرف غير المباعة ، أن الغرف المباعة عند متوســط معدل منخفض عادة ما يتم تفضيله عن وجود غرف غير مباعة .

ويتطلب الأمر التطلع إلي مثال أخر حيث يكون هناك موقف حجز اكبر جوهريا من المتوسط التاريخي ليوم وصول محدد ، ويعني ذلك أن الطلب علي غرف الفنــدق اكبر من المتوسط التاريخي ولذلك يكون هناك احتمال مرتفع لمزيد من الغرف التــي

أكبر من المتوسط التاريخي ولذلك يكون هناك احتمال مرتفع لمزيد من الغرف التـــي يتم بيعها الخاصة بيوم الوصول ، وسوف تقفل استراتيجية البيع أو تقيـد مـــن كافــة الخصومات وتضمن أن كافة حجوزات الغرف المستقبلية يتم حجزها عنــد معــدلات أعلي للشركة ، تلك الاستراتيجية يجب أن تؤدي إلي معدلات غرف أعلـــي ، وذلــك يجب أن يكون ملائما بسبب وجود الطلب المرتفع ، ويقوم التوقع علي أن الفندق مــا زال قادرا علي بيع الغرف الباقية غير المباعة عند معدل أكبر بسبب الطلب الشديد .

وعندما يتم تقرير استراتيجية البيع عند اجتماع استراتيجية البيع فأن مـــدير إدارة الإيراد يكون مسئولا عن تغيير المعدلات المتاحة لكافة الوكالات والمؤســـسات التـــي لديها وصول إلي الحجوزات من مخزون الفندق ، ويقوم بإجراء ذلك عـــن طريـــق وقف المعدلات المخصومة ، ويعني ذلك أن وكـــالات الـــسياحة ومكاتـــب الحجـــز المركزي بالفندق وشركات حجز السيارات وموظفي الحجز بالفندق والمكاتب الأمامية للفندق يمكن لهم إجراء حجز الغرف في ظل أنواع من المعدلات المرتفعة .

وبالتطلع إلي كيف يمكن أن تعظم استراتيجية البيع الصحيحة مـــن إيـــرادات الغرف الخاصة بليالي البيع في فندق ذو 400 غرفة . يفترض أن هناك أســـبوع واحد قبل يوم الوصول وقد تم بيع عدد 300 غرفة أعلي من المتوسط التاريخي، ولذلك سيكون هناك بيع كامل لعدد 400 غرفة مشغولة في يوم الوصول ، والآن يتم مقارنة احتمال الإيراد المرتبطين ببيع عدد 50 غرفة الباقية .

أولا : يفترض عدم تغيير استراتيجية البيع وترك الغرف المخصوصة مفتوحة ومتاحة للبيع ، ويفترض أن متوسط معدل الغرفة الخاصة بالخمسين غرفة الأخيرة سوف يكون هو نفسه 25 $ التي قام إدارة العائد بحسابه للحجوزات التي تم عملها لعدد 350 غرفة ، وسيكون الإيراد الإضافي المتوقع 3750 $ والـــذي يبلـــغ 50 غرفة مباعة × 75 $ متوسط المعدل .

ثانيا : يفترض تغيير استراتيجية البيع لقفل كافة معدلات الغرف المخصومة ، وسوف يتم بيع الخمسين غرفة الباقية عند معدل يبلغ 99 $ للشركة ومعدل البرنامج يبلغ 115 $. أن متوسط المعدل لتلك الخمسين غرفة ستكون ما بين هذين المعدلين ، وباستخدام متوسط للمعدل يبلغ 105 $ ، فإن الإيراد الإضافي المتوقع لتلك الغرف الخمسين المباعة تتزايد لتبلغ 5250 $ أو 50 غرفة مباعة × 105 $ متوسط معدل ، وعن طريق غلق الخصومات فإن الفندق يزيد من متوسط المعدل من 75 $ إلي 105 $ مولدا إيراد إضافي للغرفة يبلغ 1500 $ (الفرق بين 5250 و 3750 $) .

إن مزايا استراتيجيات البيع الديناميكية تتمثل في أنها يمكن أن تأخذ بمزايا التحديث اليومي الجاري لتغيير استراتيجيات البيع لتعظيم إيرادات الغرف في يوم وصول محدد ،وفي الحقيقة أثناء أوقات الطلب المرتفعة قد يقوم الفندق بتغير استراتيجية بيعه مرات عديدة أثناء اليوم ، أن إدارة العائد تعتبر ذات أهمية حقيقية بسبب تفاصيل معامل الحجز الجاري الذي توفره ، ويمكن لمدير إدارة الإيراد أن يزيد من أيام الوصول الفردية ويطبق استراتيجيات بيع ملائمة في أي وقت أثناء اليوم ، وبوضوح فإن إدارة العائد تعتبر أكثر فائدة في الفترات الزمنية للطلب المرتفع حيث عندها تكون ذات قيمة كبيرة في تعظيم إيرادات الغرف . ولكن من المهم فهم أن إدارة العائد يمكن أن تعظم أيضا من إيرادات الغرف في الفترة الزمنية البطيئة عن طريق تحديدها مبكرا ، ولذلك فإن استراتيجيات البيع الملائمة يمكن أن تضع محل تفعيل إنتاج اعلي إيرادات غرف ممكنة أثناء الفترات البطيئة وقد يكون خطأ جسيم للفندق أن يكون لديه قيود علي الخصم عندما تشير إدارة العائد أن الفندق يستمر فقط في تحقيق نسبة إشغال بمعدل 50 % خاصة بيوم وصول محدد .

ويجب أن تكون كافة معدلات الخصم مفتوحة ومتاحة أثناء **الفترات البطيئة** . مرة أخري فمن **المفضل** أن يتم بيع غرف عند معدل مخصوم **منخفضة وتوليد** بعض الإيرادات **الإضافية** مقارنة بوجود غرف غير مباعة .

9/5/3 **انتقادات إدارة العائد** Yield Management Critiques

إن الخطوة **الأخيرة** في عملية إدارة العائد تتمثل في تقييم **استراتيجيات البيع** والنتيجة التي تسفر عنها ليوم وصول محدد أو أسبوع محدد ، **أن عملية الانتقاد** هي نفسها الخاصة بانتقاد قائمة **الأرباح** والخسائر الشهرية للأداء ، **والسؤال الذي** يثار هنا هو هل استراتيجيات البيع تولد النتائج المتوقعة ؟ ، **وقد تتضمن عملية** الانتقاد عديد من **الأسئلة** علي النحو التالي :-

1- هل تنتج استراتيجيات البيع المطبقة النتائج المرغوبة ؟

2- هل استراتيجيات البيع تم توصيلها بسرعة وبكفاءة إلي كافة **مناطق الحجز** ووكالات البيع ؟

3- هل هناك آيه حجوزات تتجه إلي الهبوط أو فقدت فرص **تحقيق الإيراد ؟**

4- هل هناك أي مشاكل أو مفأجات تتطلب أن يتم دراستها **وأخذها في الحسبان** مستقبلا ؟

5- هل تعمل عملية إدارة العائد كما هو مستهدف منها ؟

6- هل هناك أي تغيرات مطلوب أن يتم إجرائها علي عملية **استراتيجية البيع ؟**

الفصل العاشر

نتائج تقارير المقارنة والتحليل المالي

الفصل العاشر

نتائج تقارير المقارنة والتحليل المالي

Comparison Reports and Financial Analysis

أهداف الفصل :

1- فهم أهمية إيرادات الفندق وكيفية تحليل الربح .

2- فهم طبيعة تحليل الانحراف وكيفية استخدامه .

3- معرفة المعادلات الرئيسية تحليل الانحراف واستخداماته .

4- فهم شكل واستخدامات تقرير السوق **STAR** .

5- فهم واكتساب المقدرة على استخدام التقارير المالية الداخلية والخارجية .

محتويات الفصل :

10/4 تحليل الانحراف .

10/4/1 التعريف .

10/4/2 المعادلات والمؤشرات المستخدمة في تحليل الانحراف .

10/4/3 مؤشرات الفندق الرئيسية التي تقيس الأداء المالي للفندق .

10/5 تقرير السوق STAR .

10/5/1 التعريف .

10/5/2 ما الذي يتضمنه تقرير السوق **STAR** .

10/5/3 كيف يتم استخدام تقرير السوق **STAR** .

10/1 طبيعة وأهمية التحليل المالي في الفنادق

تعتبر الأرقام المطلقة لنتائج أداء الفندق ومركزه المالي الواردة بالحسابات الختامية في نهاية فترة زمنية معينة هي أرقام ذات فائدة أو دلالة محدودة للغاية . فتلك الأرقام وإن كانت تفيد في إظهار نتائج أعمال الفترة المعدة عنها ، وكذا المركز المالي في تلك اللحظة ، إلا أنها – من ناحية أخرى – لا تفيد في إظهار الاتجاهات العامة لأداء الفندق أو توضيح معني ودلالة تلك النتائج في ضوء نتائج الفنادق المماثلة .

ومن ثم فإن من أحدى وسائل تقييم نتائج أداء الفندق وتحقيق الاستفادة القصوي من الأرقام – المطلقة – الظاهرة بحسابات الفندق الختامية ، هي مقارنة تلك النتائج والأرقام بأخرى مرتبطة بها ، سواء في نفس الفترة أو فترات سابقة للفندق نفسه ، أو بالفنادق المماثلة ، ذلك الأسلوب هو ما يطلق عليه أسلوب التحليل المالي .

وللتحليل المالي أساليبه المتعددة ، وتعد النسب المحاسبية هي الأداة الأولي من أدوات التحليلي المالي ، والنسبة المحاسبية يمكن تعريفها بأنها العلاقة التي تنشأ بين رقمين – أو أكثر – لكل منهما معني محدد ، أحدهما منسوب إلى الآخر ، أو هي عملية توضيح لعلاقات متباينة بين الأرقام الواردة بالقوائم المالية والتي ترتبط ببعضها البعض ، بغرض تقييم نتائج الأداء والتعرف على الاتجاهات العامة لسير النشاط أو أن النسبة المحاسبية ببساطة شديدة ، هي رقم معبر عنه باستخدام رقم آخر .

يعتبر التحليل المالي باستخدام أسلوب النسب أحد الأدوات الرئيسية التي يعتمد عليها المحاسب في توفير البيانات والمعلومات اللازمة لإدارة الفندق لمساعدتها في وظائف التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات ، وأساليب التحليل المالي كثيرة ومتنوعة فهناك تحليلات التدفقات النقدية وتحليلات التدفقات المالية . وأن كانت هذه الأنواع من التحليلات خارج نطاق دراستنا هنا .

والتحليل المالي باستخدام أسلوب النسب يعتمد على تحليل المفردات والعناصر المختلفة الواردة بقوائم نتائج الأعمال والميزانية العمومية ، ومن الممكن أن يكون التحليل من حيث اتجاهاته أفقي أو رأسي ، أو الأثنين معا في نفس الوقت .

التحليل الأفقي :

ويقوم هذا التحليل على دراسة سلوك كل بند بالقائمة من حيث التغيرات التي تطرأ على البند بالزيادة أو بالنقص بمرور الوقت ، ويتصف هذا الاتجاه من التحليل بالديناميكية لأنه يأخذ في الاعتبار التغيرات التي تمت .

التحليل الرأسي :

ويقوم هذا التحليل على دراسة العلاقات الكمية القائمة بين العناصر المختلفة في تاريخ معين ، ولذلك فهو يتصف بالسكون والثبات ، لأنه يتم في لحظة معينة بذاتها وليس عبر فترة زمنية .

وكلا النوعين – الأفقي والرأسي – يشكلات معا أساس وأسلوب التحليل المالي بمفهومة اليوم لأن كل منهما يتمم الآخر لهذا فأن المحلل المالي لابد وأن يكون ملما بهما وبأهمية كل منهما وصفاته ، ويوضح الشكل رقم (10/1) التحليل الأفقي والتحليل الرأسي من حيث اتجاهاتهما .

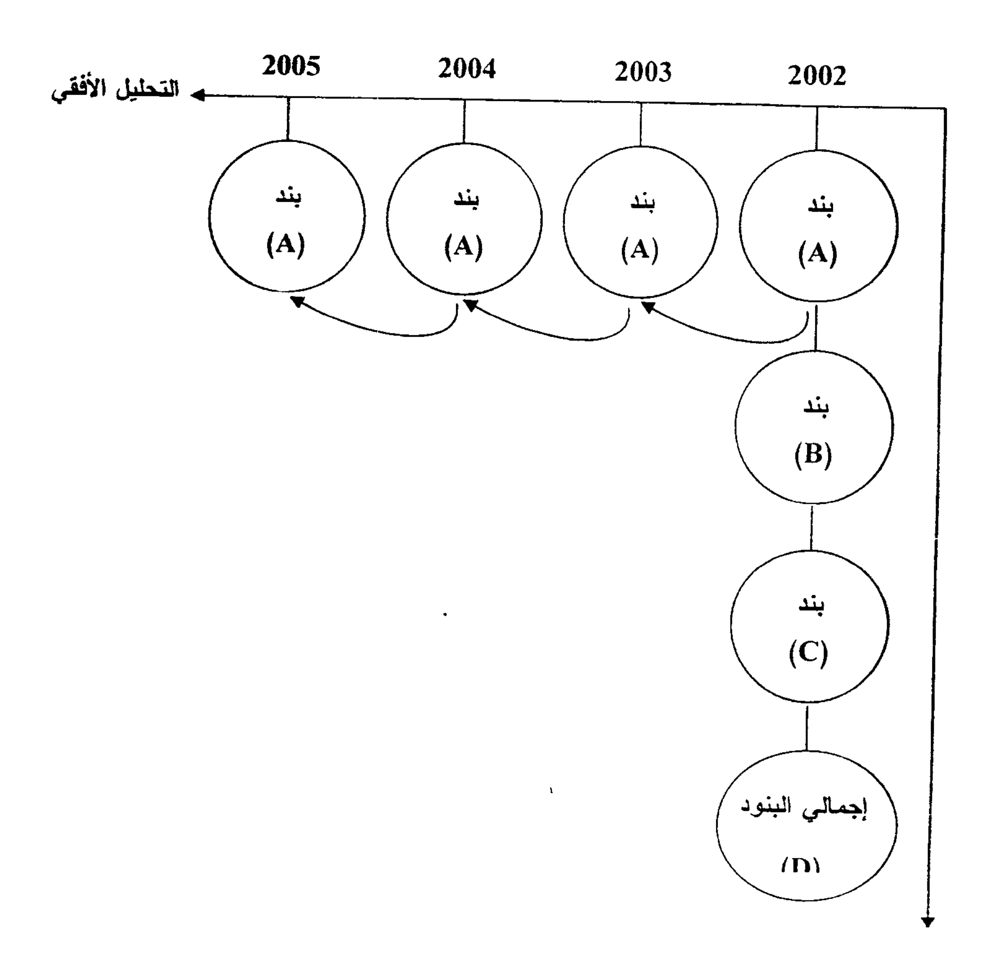
أنواع النسب المالية :

الفندق ما هو في النهاية إلا وحدة اقتصادية هادفة للربح شأنها شأن أي وحدة اقتصادية أخرى . ولهذا فأن الفنادق تستخدم بعض النسب المحاسبية التي تستخدمها المشروعات الأخرى لقياس اتجاهات نتائج أدائها ، مثل العائد على رأس المال المستثمر ، وصافي الربحية والسيولة وغيرها ، ويمكن أن نطلق على هذه المجموعة الأولي من النسب بالنسب المحاسبية العامة أو (التقليدية) .

شكل رقم (10/1)

اتجاهات التحليل المالي

(الأفقي والرأسي)



إلا أنه نظرا لما يتسم به النشاط الفندقي من طبيعة خاصة متميزة عن أنشطة غيره من الوحدات الاقتصادية الأخرى ، فإن هناك مجموعة أخرى من النسب لقياس اتجاهات نتائج أداء النشاط الفندقي على وجه الخصوص مثل نسبة الأشغال ، ومتوسط القوة الانفاقية للنزيل ، وتشكيلة المبيعات وغيرها ، ويمكن أن نطلق على هذه المجموعة الثانية من النسب بالنسب المحاسبية الفندقية الخاصة أو (التشغيلية) .

وفيما يلي نتناول كل مجموعة من المجموعتين على حدة من حيث كيفية حساب كل نسبة ، ودلالة النسبة المحسوبة ، ومعناها ، وذلك على النحو التالي :

A) النسب المحاسبية العامة (التقليدية) :

تتعدد تلك النسب وتختلف أنواعها وتقسيماتها – ولكن من أهم تلك النسب التقليدية النسب التالية :

1- نسبة التداول :

وتعتبر هذه النسبة من أقدم النسب المحاسبية ظهورا واستخداما ، وتهدف إلى بيان العلاقة بين الأصول المتداولة والخصوم المتداولة ، ويفضل البعض تسميتها بنسبة رأس المال العامل لأنها تقيس مدى كفاية رأس المال العامل بالوحدة الاقتصادية ، وبالتالي مدى القدرة على سداد الالتزامات الجارية ، وتحسب هذه النسبة بالمعادلة التالية :

$$\text{نسبة التداول} : \frac{\text{مجموع الأصول المتداولة}}{\text{مجموع الخصوم المتداولة}}$$

2- نسبة التداول السريعة :

في المشروعات الصناعية يمثل بند المخزن السلعي مفردة هامة ذات ثقل من مفردات عناصر الأصول المتداولة ، والمخزون السلعي في المشروعات الصناعية هو عنصر بطبيعة غير سريع التحول إلى نقدية ، وبالتالي فإن الوصول إلى نسبة

لقياس مدى قدرة المشروع الصناعي على سداد التزاماته الجارية استلزم استبعاد عنصر المخزون السلعي من مجموع مفردات الأصول المتداولة ، لإمكان قياس العلاقة بين الأصول المتداولة السريعة التحول إلى نقدية والخصوم المتداولة .

ويختلف الأمر في الفنادق ، على اعتبار أن المخزون السلعي بها تشكل المؤن الخاصة بالأطعمة والمشروبات الجزء الأكبر منه ، والأطعمة والمشروبات هي بطبيعتها عنصر سريع التحول إلى نقدية ، ومن ثم فلا يستبعد المخزون السلعي من مجموع مفردات الأصول المتداولة عند حساب هذه النسبة في الفنادق ، وإنما يستبعد كل فندق ما يري ضرورة استبعاده للإبقاء فقط على الأصول المتداولة ، سريعة التحول إلى نقدية ، وتحسب هذ النسب بالمعادلة التالية :

$$\text{نسبة التداول السريعة} = \frac{\text{الأصول المتداولة سريعة التحول إلى نقدية}}{\text{الخصوم المتداولة}}$$

3- معدل دوران المخزون :

يستخدم هذا المعدل كمؤشر لقياس معدل دوران المخزون وعموما ، فإنه كلما ارتفع معدل حركة دوران المخزون كلما دل ذلك على كفاءة الإدارة في جدولة المشتريات ومراقبة حركة المخزون ، وكلما انخفض معدل الدوران كلما كان ذلك مؤشرا على وجود أموال عاطلة مجمدة في صورة مخزون سلعي راكد .

ولدقة القياس ، فإن المخزون يدخل في المعادلة على أساس متوسط قيمته ، ومتوسط قيمة المخزون عبارة عن قيمة المخزون أول المدة مضافا إليها قيمة المخزون آخر المدة ، ويقسم الإجمالي على أثنين ، ومن ثم تصبح المعادلة المستخدمة هي :

$$\text{معدل دوران المخزن} = \frac{\text{صافي المبيعات}}{\frac{\text{(المخزون أول المدة + المخزون أخر المدة)}}{2}}$$

ولتحقيق الاستفادة التامة من معدل دوران المخزون فإن الأمر يستلزم حساب متوسط فترة التخزين ، وتحسب متوسط فترة التخزين بالمعادلة التالية :

$$\text{متوسط فترة التخزين} = \frac{\text{عدد أيام العمل بالسنة}}{\text{معدل دوران المخزون}}$$

ومن المفضل في القطاع الفندقي حساب معدلات دوران المخزون بالنسبة لكل صنف على حده ، وعادة ما يتراوح معدل دوران المخزون في عمليات تشغيل الأطعمة ما بين (20) إلى (40) مرة ، أما في حالة المشروبات ، فإنه نظرا لإمكانية تخزينها فترات أطول من الأطعمة فإن هذا المعدل يكون أقل من المعدل السابق ويتراوح هذا المتوسط ما بين (12 إلى 15) مرة في السنة أي يتم الاستعواض مرة كل شهر تقريبا على مدار العام .

4- العائد على رأس المال المستثمر :

ويشمل رأس المال المستثمر جميع الأموال المستثمرة بالفندق ممثلة في رأس المال المدفوع وجميع الاحتياطات والمخصصات والأرباح المرحلة والقروض طويلة الأجل ، أو بعبارة أخرى فإن رأس المال المستثمر يمثل الفرق بين إجمالي الأصول والخصوم المتداولة . وتحسب هذه النسبة بالمعادلة التالية :

$$\text{العائد على رأس المال المستثمر} = \frac{\text{صافي الربح}}{\text{رأس المال المستثمر}}$$

وتقيس هذه النسبة العلاقة بين صافي الأرباح ورأس المال المستثمر خلال فترة معينة ، وتدل على ربحية الفندق بصفة عامة ، وتصلح مقياسا لمقارنة نتائج الأعمال في حالة وجود تغير في هيكل رأس المال المستثمر .

ويفضل البعض بالإضافة إلى النسبة السابقة حساب نسبة صافي الربح عن طريق نسبة الأرباح للصافية على مجموع الأصول الثابتة ، وتدل هذه النسبة على

مدى ربحية الفندق من استثمار مصادر أمواله طويلة الأجل في شكل أصول رأسمالية تستخدم في توليد الربح ، وتحسب هذه السنة بالمعادلة التالية .

$$\text{العائد من الأصول الثابتة} = \frac{\text{صافي الربح}}{\text{مجموع الأصول الثابتة}}$$

5- نسبة إجمالي الربحية :

وتقوم هذه النسبة على أساس أن هناك علاقة ارتباط مباشرة بين إيرادات المبيعات وتكلفة المبيعات ، ومن ثم توضح هذه النسبة مدى صلاحية وكفاءة السياسات البيعية المتبعة .

وتعتبر هذه النسبة من أكثر النسب شيوعا في الحياة العملية ، وتستخدم عند قياس نتائج النشاط بين فترة وأخرى أو بين المشروع والمشروعات المماثلة ، كما تستخدم هذه النسبة جهات جباية الضرائب ، حيث تعطي هذه النسبة بالذات مؤشرا موضوعيا عن مدى صحة وانتظام حسابات المشروع ، وتحسب المعادلة التالية :

$$\text{نسبة مجمل الربح} = \frac{\text{الربح الإجمالي}}{\text{صافي المبيعات}}$$

وفي الفنادق الكبري التي يسمح نظامها المحاسبي بالحصول على بيانات تحليلية على مستوي الأنشطة الأساسية للفندق ، وهي المبيت والأطعمة والخدمات الفندقية الأخرى ، فإنه يفضل حساب تلك النسبة على مستوي كل نشاط من تلك الأنشطة على حدة .

6- نسبة صافي الربحية :

بعد خصم المصروفات الإدارية والعمومية من إجمالي الربح يتم الوصول إلى الأرباح الصافية ، ومن ثم فإن هذه النسبة توضح أو تقيس العلاقة بين صافي الأرباح وصافي المبيعات ، وتحسب هذه النسبة بالمعادلة التالية :

$$\text{نسبة صافي الربح} = \frac{\text{صافي الربح}}{\text{صافي المبيعات}}$$

وفي الفنادق الكبري التي يسمح نظامها المحاسبي بالحصول على بيانات تحليلية على مستوي الأنشطة الأساسية ، فإن حساب تلك النسبة يتم على مستوي كل نشاط من الأنشطة الأساسية لبيان العلاقة بين مبيعات ذلك النشاط والأرباح الصافية للفندق .

وبالطبع فإن هذه النسبة من المفروض أن تدرس في ضوء علاقتها بنسبة الربح الإجمالي السابق حسابها للفندق ، حيث توجد علاقة مباشرة ذات معني محدد بين الأرباح الإجمالية والأرباح الصافية ، فالأرباح الصافية لابد وأن تكون أقل من الأرباح الإجمالية ، ولابد أيضا أن تكون العلاقة بين الرقمين متوازنة فالانخفاض الشديد في رقم الأرباح الصافية عن الأرباح الإجمالية قد يعني وجود خلل في مكان ما في الأداء يبتلع الجزء الأعظم من الأرباح الإجمالية .

وبصفة عامة ، فإن الفنادق تهدف في معظم الأحوال إلى تحقيق أرباح صافية على مستوي جميع الأنشطة بنسبة تتراوح بين 20% إلى 25% من صافي المبيعات ، وبالطبع فإن هذا المدى من الممكن أن يختلف في الحياة العملية طبقا لظروف كل فندق وظروف التشغيل السائدة ومعدل دوران الأصول .

7- متوسط فترة التحصيل :

وتوضح هذه النسبة المدة التي يتم خلالها تحصيل قيم مبيعات خدمات الفندق المختلفة من نزلائه ، وتحسب متوسط فترة التحصيل بالمعادلة التالية :

$$\text{متوسط فترة التحصيل} = \frac{\text{المدينون}}{\text{متوسط المبيعات الآجلة الأسبوعية}}$$

ولاتوجد نسبة واحدة يمكن تطبيقها في جميع الفنادق ، ولكن من البديهي أن متوسط فترة التحصيل في قطاع الفندق سوف تختلف اختلافا كبيرا عن متوسط فترة التحصيل في المشروعات التجارية والصناعية ويرجع ذلك الاختلاف أساسا إلى الاختلاف في طبيعة كل نشاط فالمشروعات التجارية والصناعية قد يصل متوسط فترة التحصيل فيها إلى عدة شهور أما الفنادق فإن النزلاء عليهم أن يدفعوا قيمة الأطعمة والمشروبات والمبيت والخدمات الأخرى وقت الحصول عليها أو في خلال أيام محدودة ، وفي الغالبية العظمي من الأحوال قبل أن يغادر النزيل الفندق ولهذا فإن هذه النسبة لا تزيد في الغالبية العظمي من الفنادق عن أيام معدودة 2 – 3 يوم، أو على أكثر تقدير ، من أسبوع إلى عشرة أيام في المتوسط .

8- معدل دوران الدائنين ومتوسط فترة السداد :

ويستخدم هذا المعدل لإيجاد متوسط فترة السداد ، أي فترة الائتمان التي يحصل عليها الفندق من الموردين بالنسبة لما يحتاجه من أصناف ويحسب معدل دوران الدائنين بالمعادلة التالية :

$$\text{معدل دوران الدائنين} = \frac{\text{صافي المشتريات الآجلة}}{\frac{(\text{رصيد الدائنين أول المدة} + \text{رصيد الدائنين أخر المدة})}{2}}$$

وتحسب متوسط فترة السداد بالمعادلة التالية :

$$\text{متوسط فترة السداد} = \frac{\text{عدد أيام السنة}}{\text{معدل دوران الدائنون}}$$

وبديهي أن طول متوسط فترة السداد يعني طول فترة الائتمان الممنوحة من الموردين للفندق ، الأمر الذي يعني منح إدارة الفندق فترة أطول للسداد وعدم تعريضها لاختناقات مالية ، وكلما قصرت هذه المدة كلما كان على الفندق أن يدبر سريعا الأموال النقدية اللازمة لسداد مشترياته خلال تلك الفترة .

9- مجموعة نسب الكفاءة الإدارية :

وهناك مجموعة أخرى من النسب لقياس مدى كفاءة إدارة الفندق في توجيه سياساته وإداراته – ومن أهم تلك النسب ما يلي :

$$\frac{\text{إجمالي الأصول الثابتة}}{\text{صافي المبيعات}}$$

وتوضح هذه النسبة العلاقة بين عائد كل ريال مستمر في أصول الفندق الثابتة بالنسبة للمبيعات .

$$\frac{\text{إجمالي تكاليف الخدمات الإدارية والتمويلية}}{\text{صافي المبيعات}}$$

$$\frac{\text{إجمالي تكاليف الخدمات التسويقية}}{\text{صافي المبيعات}}$$

وتكشف النسب السابقة عن مدى كفاءة العملية الإدارية والتمويلية والتسويقية بالنسبة للمبيعات .

$$\frac{\text{الديون المعدومة}}{\text{المبيعات الآجلة}}$$

وتكشف هذه النسبة عن مدى كفاءة الإدارة في تحصيل قيم مبيعات الفندق من النزلاء ، ونوعية ومستوي نزلاء الفندق .

B- النسب الفندقية الخاصة (التشغيلية)

وهذه المجموعة الثانية هي نسب خاصة بالفنادق فقط ولا تشاركها فيها أي وحدة أقتصادية أخرى ، فهي نسب متعلقة ومتصلة بالنشاط الفندقي ، والمصدر الذي تستقي منه هذه النسب بياناتها ، غالبا ما تكون السجلات والدفاتر الإحصائية ، وإن كان ذلك لا يمنع من استخدام بعض البيانات المالية في حساب كل النسب . وذلك بعكس المجموعة الأولي والتي تستقي كل بياناتها من السجلات المالية .

وتختلف وتتنوع النسب التشغيلية بالفنادق بحسب ظروف كل فندق وموقعه ونوع البيانات التحليلية التي يمكن الحصول عليها من سجلاته الإحصائية – ومن أهم النسب التشغيلية النسب التالية :

A– مجموعة نسب الأشغال (الاستغلال) الفندقي :

يمكن استخدام هذه المجموعة من النسب لقياس العلاقة بين الطاقات الإيوائية أو الخدمية المتاحة ، وبين الطاقات الإيوائية أو الخدمية المستغلة فعلا خلال فترة زمنية وتفيد هذه النسب في التعرف على مدى كفاءة إدارة الفندق في استغلال الطاقات المتاحة لها ، وتشمل هذه المجموعة النسب التالية :

– نسبة أشغال الغرف = $\dfrac{\text{عدد الغرف المشغولة} \times 100}{\text{عدد الغرف القابلة للأشغال}}$

– نسبة أشغال الأسرة = $\dfrac{\text{عدد الأسرة المشغولة} \times 100}{\text{عدد الأسرة القابلة للأشغال}}$

– نسبة أشغال الأجنحة (أو الفللات) =

$$\dfrac{\text{عدد الأجنحة (أو الفللات) المشغولة} \times 100}{\text{عدد الأجنحة (أو الفللات) القابلة للأشغال}}$$

– نسبة أشغال المطعم = $\dfrac{\text{عدد الوجبات المقدمة بالمطعم} \times 100}{\text{طاقة المطعم المتاحة ممثلة في عدد أماكن الجلوس}}$

B– مجموعة نسب إنفاق النزلاء

يمكن استخدام هذه المجموعة لقياس متوسط انفاق النزيل الواحد على خدمات الفندق المختلفة مجتمعة ، وعلى كل خدمة من هذه الخدمات على حدة ، وتفيد هذه النسب في التعرف على مدى كفاءة إدارة الفندق في تسويق إنتاجها للنزلاء كما تفيد في رسم وتخطيط سياسات التسعير لمختلف تلك الخدمات ، وتشمل هذه المجموعة على النسب التالية :

- المتوسط العام للقوة الإنفاقية للنزيل الواحد =

$$\frac{\text{إجمالي إيرادات الفندق من جميع خدماته}}{\text{عدد النزلاء}}$$

متوسط انفاق النزيل على المبيت = $\frac{\text{إجمالي إيرادات المبيت}}{\text{عدد النزلاء}}$

متوسط إنفاق النزيل على الأطعمة والمشروبات

$$= \frac{\text{إيرادات الأطعمة والمشروبات}}{\text{عدد النزلاء}}$$

- متوسط إنفاق النزيل على الخدمات الفندقية الأخرى =

$$\frac{\text{إجمالي إيرادات الخدمات الفندقية الأخرى}}{\text{عدد النزلاء}}$$

- متوسط إنفاق النزيل على الوجبة =

$$\frac{\text{إجمالي إيرادات الأطعمة والمشروبات}}{\text{إجمالي عدد الوجبات}}$$

كما يمكن أيضا حساب متوسط مدة إقامة النزيل بالفندق ، وتعتبر هذه النسبة ذات أهمية خاصة من حيث ارتباطها المباشر بمتوسط إنفاق النزيل – وتحسب بالمعادلة التالية :

$$\frac{\text{إجمالي عدد الليالي التي أمضاها النزلاء}}{\text{عدد النزلاء}}$$

C– مجموعة ربحية الأنشطة الفندقية :

يمكن أن استخدام هذه المجموعة لقياس العلاقة بين ارباح وتكاليف كل نشاط من الأنشطة الفندقية الرئيسية الثلاثة ، وتفيد هذه النسبة في التعرف على مدى كفاءة الفندق في إدارة كل نشاط من هذه الأنشطة ، وتحديد الأنشطة ذات معدلات الإسهام العالية – والمنخفضة – في ربحية الفندق ، وتشمل هذه المجموعة على النسب التالية:

- نسبة ربحية نشاط المبيت =

$$\frac{(\text{إجمالي إيرادات المبيت – إجمالي تكاليف المبيت}) \times 100}{\text{إجمالي تكاليف المبيت}}$$

- نسبة ربحية نشاط الأطعمة =

$$\frac{(\text{إجمالي إيرادات الأطعمة – إجمالي تكاليف الأطعمة}) \times 100}{\text{إجمالي تكاليف الأطعمة}}$$

- نسبة ربحية نشاط الخدمات الأخرى =

$$\frac{(\text{إجمالي إيرادات الخدمات الأخرى – إجمالي تكاليف الخدمات الأخرى}) \times 100}{\text{إجمالي تكاليف الخدمات الأخرى}}$$

D– مجموعة نسب إيرادات وتكاليف التشغيل الفندقي :

أعد اتحاد الفنادق لمدينة نيويورك بأمريكا **Hotel Association of New York City** نظام محاسبي موحد للمحاسبة الفندقية **Uniform System of Accounts for Hotels** وقد تم تبويب عناصر التكاليف الفندقية في هذا النظام إلى عناصر مباشرة وغير مباشرة ، وباستخدام التبويب الذي أورده الاتحاد الأمريكي ، فإن هذه المجموعة من النسب يمكن تقسيمها إلى مجموعتين فرعيتين على النحو التالي :

1– نسب التكاليف المباشرة للتشغيل الفندقي :

ويمكن أن تستخدم هذه المجموعة في قياس العلاقة بين تكاليف التشغيل المباشرة لكل نشاط من أنشطة الفندق الرئيسية وبين إيرادات كل نشاط من هذه الأنشطة ، وتفيد هذه النسب في التعرف على مدى كفاءة تشغيل كل نشاط ، وتشمل هذه المجموعة على النسب التالية :

- نسبة التكاليف المبيت = $$\frac{\text{إجمالي تكاليف المبيت} \times 100}{\text{إجمالي إيرادات المبيت}}$$

- نسبة تكاليف الأطعمة = $\frac{\text{إجمالي تكاليف الأطعمة} \times 100}{\text{إجمالي إيرادات الأطعمة}}$

- نسبة تكاليف الخدمات الفندقية الأخرى =

$$\frac{\text{إجمالي تكاليف الخدمات الأخرى} \times 100}{\text{إجمالي إيرادات الخدمات الأخرى}}$$

2- نسب التكاليف غير المباشرة للتشغيل الفندقي :

وتستخدم هذه المجموعة لقياس العلاقة بين تكاليف التشغيل غير المباشرة لكل نشاط من الأنشطة المعاونة ، وبين إجمالي إيرادات الفندق ، وتشمل هذه المجموعة على مجموعة من النسب تفيد في معرفة مدى كفاءة تشغيل تلك الأنشطة المعاونة وهي :

- نسبة التكاليف العمومية والإدارية =

$$\frac{\text{إجمالي التكاليف الإدارية والعمومية} \times 100}{\text{إجمالي إيرادات الفندق}}$$

- نسبة تكاليف تنشيط المبيعات =

$$\frac{\text{إجمالي تكاليف تنشيط المبيعات} \times 100}{\text{إجمالي إيرادات الفندق}}$$

- نسبة تكاليف الطاقة والأنارة =

$$\frac{\text{إجمالي تكاليف الطاقة والإنارة} \times 100}{\text{إجمالي إيرادات الفندق}}$$

- نسبة تكاليف الصيانة والإصلاحات =

$$\frac{\text{إجمالي تكاليف الصيانة والإصلاحات} \times 100}{\text{إجمالي إيرادات الفندق}}$$

في الفصول السابقة تم عرض الموضوعات الخاصة بالأرقام وكيف يتم استخدامها لقياس الأداء المالي ، وحتى تلك النقطة تم تكوين أساس سليم للمعرفة المالية والفهم الجيد لما يمثله التحليل المالي ، وما الذي يشير إليه وكيف يتم استخدامه في تفسير عمليات الفندق . أن المفاهيم التالية التي سوف يتم مناقشتها تمثل التقارير المالية الأخرى وطرق التحليل المالي المستخدمة في مقارنة وتحليل عمليات الفندق .

يشير ذلك الفصل إلى ما سبق وأن عرضته الفصول السابقة للمفاهيم المحاسبية الأساسية وطرق التحليل المالي ، أن الأساس القوي لتلك الأساسيات يجب أن يتم وضعها محل تفعيل الآن، وتتمثل الخطوة التالية في معرفة بعض التقارير الداخلية والخارجية المفيدة والتي يمكن استخدامها في تحليل ومقارنة النتائج التشغيلية ، ويلاحظ أنه عادة ما يتم البدء بالأداء التشغيلي ويتبع ذلك بتحليل النتائج المالية التي تنتجها العمليات .

وعادة ما يتم إجراء المقارنات الداخلية مع موازنات وتنبؤات الشركة والشهور أو الفترات السابقة والأهداف والمعايير المقررة ، تتمثل التقارير الخارجية في تقارير السوق والتقارير الاقتصادية التي تكون مفيدة في مقارنة النتائج التشغيلية والمالية للفندق مع متوسطات الفنادق المنافسة والصناعة وغيرها من المعلومات المالية الخارجية .

10/2 الربحية : المقياس الأفضل للأداء المالي

Profitability: the Best Measure of Financial Performance

10/2/1 التعريف Definition

تعرف الأرباح بأنها الإيرادات مطروحا منها المصروفات، ويعبر ذلك التعريف عن معادلة بسيطة نسبيا ، وهي ذات أهمية كبيرة في قياس الأداء المالي . في العمليات الفعلية للفندق تلك المعادلة يتم استخدامها من خلال مجموعة من الطرق التي تؤدي إلى مقاييس ربحية محددة . ويمكن قياس الأرباح عند مستويات عديدة

لأي مشروع ، ويمكن مراجعة بعض مستويات الأرباح الرئيسية التي يتم تضمينها في قائمة الأرباح والخسائر للفندق على النحو التالي :

ربح القسم = كافة إيرادات القسم – كافة المصروفات المباشرة للقسم .

إجمالي أرباح القسم = مجموعة كافة أرباح القسم بالفندق التي هي نفسها تمثل مجموع كافة مراكز الإيرادات أو مراكز الربح .

الربح الداخلي أو مجمل ربح التشغيل = إجمالي أرباح القسم – إجمالي كافة مصروفات الأقسام .

إجمالي أرباح القسم – الاستقطاعات من الدخل .

صافي الربح الداخلي أو مجمل ربح التشغيل = الربح الداخلي – المصروفات الثابتة.

الربح قبل الضرائب = صافي الربح الداخلي أو مجمل ربح التشغيل المعدل (–) أتعاب المالك أو أتعاب الإدارة .

الربح بعد الضرائب = الربح قبل الضرائب – الضرائب .

أن الأرباح هي المقياس الأفضل للأداء المالي حيث أنهـا تتـضمن العـاملين الرئيسيين للأداء المالي : تعظيم الأرباح وتدنية المصروفات ، أن تعظـيم إجمـالي إيراد الفندق يعتبر هاماً إلا أنه لا يعد الإجراء الوحيد فحسب ، حيث أن الرقابة على المصروفات وتدنيتها تعتبر أيضا هامة ، وهي تمثل الخطوة الثانية ، ويتطلب تعظيم الأرباح أن تكون الإدارة ذات كفاءة في كلا المجالين ، حيث أن تحليل الإيـرادات والأرباح معا يشرح حقيقة كل شئ عن الأداء المالي للفندق أو المطعم .

10/2/2 الفرق بين تحليل الأرباح وتحليل الإيرادات

The Difference Between Analyzing Profits and Analyzing Revenues

أن تحليل الإيرادات يركز إجماليا على العلاقة بين المعدل والحجـم كمحاولـة لتعظيم إجمالي إيرادات الفندق ، وهي تتضمن تحديد هياكل المعدل وتحديد قطاعات السوق واستخدام معلومات إدارة العائد ، ووضع استراتيجيات البيع بالإضافة إلـى

مقارنة المعدل ونتائج الأشغال مع التقارير الداخلية والخارجية ، يعتبر مديرو الفنادق حجم المسئولين عن تعظيم إيرادات الفندق .

أن تحليل الربحية لا يتضمن فقط تحليل الإيرادات ، وأنما أيضا تحليل المصروفات في كافة الأقسام وحسابات بنود المصروف ، أن كل بند من حسابات المصروف يتم تقييمه على أساس أثره على قدرة الفندق على توفير المنتجات والخدمات لعملائهم بشكل كفء. تلك المصروفات تتضمن المصروفات الثابتة والمصروفات المتغيرة والمصروفات المباشرة وغير المباشرة والمصروفات التشغيلية والإضافية، ويكون لمديري الفندق المسئولية المباشرة لإدارة قطاعات إيرادات محددة بالإضافة إلى الرقابة على حسابات محددة للمصروفات من أجل تعظيم أرباح أقسامهم .

أن أكثر المصروفات أهمية والتي يتعين تحليلها والرقابة عليها هي تكلفة الأغذية وتكلفة الأجور ، ويعتبر هذين الحسابين للمصروفات هما الأكبر ويمكن أن ينتج عنهما مشاكل رئيسية وتؤثر على الربح إذا لم يتم إدارتها والرقابة عليهما على نحو ملائم ، أن تكلفة الأجور ذات أهمية كبيرة حيث أنها تؤثر مباشرة في تكلفة المزايا ، فإذا ما زادت تكلفة الأجور وزادت عن الموازنة فإن تكاليف المزايا هي الأخرى سوف ترتفع وستزيد عن الموازنة .

وأخيرا فإن هناك كثير من حسابات المصروفات التي يتعين إدارتها مقارنة بحسابات الإيرادات ، ويتطلب ذلك الإنتباه والحرص من كافة مديري الفنادق في كل قسم بالفندق . حيث أن كل قسم يجب أن يكون فعالا في إدارة والرقابة على حسابات المصروفات إذا ما تعين أن يتم تعظيم أرباح الفندق ، وإذا ما قام كل مدير بالرقابة بفعالية على مصروف قسمة فإن إجمالي مصروفات الفندق سوق تكون في الحدود المرسوم ليا كما أن إجمالي أرباح الفندق سوف يتم تعظيميا .

10/2/3 أثر أرباح القسم على إجمالي أرباح الفندق
The Impact of Department Profits on Total Hotel Profits

كما سبق الذكر فإن كافة أرباح القسم لا يتم خلقها بشكل متكافئ ، ويعني ذلك أن كل قسم يمثل مركز ربح له هيكل مصروف مختلف بعض منها له مصروفات أكثر تؤدي إلى أرباح أقل للقسم ، والبعض الأخر لديه مصروفات أقل تؤدي بالتبعية إلى ارباح قسم أعلى . أن فنادق الاجتماعات والمنتجعات السياحية الأكبر لديها مزيد من أقسام الربح ومراكز الربح مقارنة بالفنادق ذات الخدمة الكاملة ، ولذلك يمكن أن ينتج عنها إجمالي ربح أكبر للقسم .

وبالنظر إلى مثالين من فنادق الخدمة الكاملة وتحديد الأرباح المرتبطة بكل قسم، يلاحظ أن مركز الإيراد ومركز الربح هو نفس الشئ حيث يتم استخدام هذين المصطلحين بشكل مترادف لوصف الأقسام التشغيلية التي تنتج الإيرادات والأرباح، ويلاحظ أيضا أن النسبة المئوية لربح القسم توضح مقدار إيراد القسم الذي سوف يحققه مع رقم الربح الناتج .

مركز الربح	الفندق كامل الخدمة	فندق الاجتماعات والمنتجع السياحي
قسم الغرف	75% - 65%	80% - 70%
أقسام الحفلات	35% - 25%	4% - 30%
مطعم كامل الخدمة	10% - 0	15% - 5%
مطعم متخصص	لا يوجد	20% - 10%
البار والصالة الرئيسية	40% - 30%	45% - 30%
محل الهدايا	30% - 25%	35% - 25%
نادي الجولف	لا يوجد	35% - 25%
منتج علاجي أو صحي	لا يوجد	35% - 25%

وبفحص أثر تلك الأمثلة على الربحية يتضح ما يلي :-

ا) أن قسم الغرف له أعلى نسبة مئوية للربح حيث ليس لها تكلفة للمبيعات ، فالغرف يتم إعاده تأجيرها كل ليلة ولا يتم استهلاكها (مثل بنود الأغذية والمشروبات) أو يتم شرائها (مثل الهدايا والملابس) ، ولذلك فليس هناك تكلفة

للمبيعات ، وفي أقسام الإيرادات الأخرى فإن تكلفة المبيعات تتراوح ما بين 30% إلى 40% للأغذية وستكون 25% بالنسبة للمحلات ، ولذلك فهي تعتبر حساب المصروف الرئيسي ، ويشرح ذلك لماذا يعتبر ربح قسم الغرف مرتفع جدا مقارنة بأرباح الأقسام الأخرى .

2) أن معدلات الغرفة لقسم الغرف تعتبر أعلى بوجه عام مقارنة بمتوسط الشيكات في المطاعم أو محلات الهدايا ، ولاشك أن ذلك يزيد أيضا من النسبة المئوية لربح قسم الغرف .

3) أن فنادق الاجتماعات والمنتجعات السياحية لديها بصفة عامة متوسط أعلى لمعدلات الغرف وأسعار أعلى لقوائم الأغذية والمشروعات، الأمر الذي يساعد على زيادة النسب المئوية لأرباح أقسامها .

4) كلما زادت أقسام الإيراد في الفندق ، كلما زادت مصادر الأرباح لزيادة إجمالي أرباح القسم، والأرباح الداخلية / مجمل ربح التشغيل، وصافي ربح التشغيل / مجمل ربح التشغيل المعدل .

5) أن أقسام المطعم ذات أقل نسبة مئوية للربح بسبب أن هناك كثير من المصروفات المطلوبة لإعداد وخدمة الأغذية ، حيث أن كل من تكلفة الأغذية وتكلفة الأجور سوف تبلغ في المتوسط نسبة 30% و40% لكل منهما ، وسوف تتراوح المزايا ما بين 10% و15% ، كما أن تكاليف التشغيل المباشرة الأخرى سوف تتراوح ما بين 10% و 15% .

6) أن المطاعم المتخصصة تعتبر أكثر ربحية بوجه عام حيث أنها ذات أعلى متوسطات للشيكات .

7) من المفيد ماليا للمطاعم أن تخدم المشروبات الروحية ، حيث أنها ذات تكاليف أجور منخفضة كما أنها ذات تكاليف مبيعات منخفضة مما يترتب عليه

وجود ربحية مرتفعه للمشروبات الروحية . ويؤثر ذلك على الأداء المالي الشامل لإجمالي مراكز التكلفة والمشروبات متضمنا قسم الحفلات .

8) أن قسم الحفلات تعتبر أكثر ربحية حيث أن وظائفها في تقديم المأكولات يمكن أن يتم تخطيطها بأسعار محددة وعدد عملاء معين مما يؤدي إلى عمليات أكثر كفاءة وربحية أعلى ، على سبيل المثال فإن حفلة العشاء لعدد 500 شخص بقائمة محددة ومتوسط شيك مبلغ 30$ في المتوسط يمكن أن يتم التخطيط له وأداءه بكفاءة أكبر مقارنة بفتح مطعم في المساء والانتظار حتى يتم تبين كم عدد العملاء المتوقعين ، وما هو متوسط الشيك الذي سيقومون بسداده ، بالإضافة إلى ما هي إجمالي الإيرادات التي ستحقق .

أن المدير المالي والمدير العام للفندق كامل الخدمة سيستغرق بوجه عام مزيد من الوقت على عمليات الغرف والأغذية والمشروبات لمؤسمين مختلفين تماما لما يلي :

أولا : إن قسم الغرف يعتبر هاما حيث أنه يولد أكثر الإيرادات والأرباح ، ويعني أن قسم الغرف تم إدراته بشكل جيد أنه سوف يكون ذو أعلى تدفقات نقدية، وكلما زادت المصادر المالية لتشغيل باقي الفندق بنجاح ، أن قسم الغرف يعتبر مثالا جيدا على القسم الذي يركز على تعظيم الإيرادات .

ثانيا : أن قسم الأغذية والمشروبات يعتبر هاما بسبب تعقد وتفاصيل عملياته ، فعمليات الأغذية والمشروبات يتعين أن يتم أدائها بشكل جيد للرقابة على كافة المصروفات المختلفة لتحقيق الربح ، فإذا لم يتم تشغيل ذلك القسم على نحو أفضل فإن العمليات يمكن أن تنتج خسارة بدلا من تحقيق ربح ، أن أقسام المطعم تعتبر أمثلة جيدة على الأقسام التي تركز على الرقابة على المصروفات وتدنيتها بالإضافة إلى تعظيم الإيرادات .

أن النسب المئوية المختلفة لربح القسم التي تم مناقشتها توفر مثالا جيد أعلى النسب المئوية المختلطة والتي تم عرضها في الفصل الثالث ، فدولار واحد من الإيرادات في كل من تلك الأقسام سوف ينتج قيم ربح مختلفة بالدولار ، أن فريق إدارة الفندق الذي يتم إدارته بشكل أفضل يعرف ويفهم ذلك ويخطط العمليات اليومية يتعين أن يأخذ في الحسبان ربح القسم الذي سوف ينتج من الإيرادات المتنبأ بها للقسم كل أسبوع ، ومن أجل تعظيم ربحية الفندق فإن المصروفات يتعين تدنيتها كما يجب أن يتم تعظيم الإيرادات .

10/2/4 تعظيم وقياس إجمالي ربحية الفندق

Maximizing and Measuring Total Hotel Profitability

يتعين أن تكون هناك مشاركة في الفندق الأمر الذي من شأنه يمكن من قيام الفندق باستخدام كافة الموارد التشغيلية والمالية المتاحة لتعظيم "ربحية ، تلك المشاركة تكون بين الأقسام الخدمية الاستشارية والأقسام التشغيلية ، أن هدف الأقسام الخدمية الأربعة (المبيعات والتسويق والأصلاحات والصيانة والموارد البشرية والمحاسبة) تتمثل في توفير دعم متخصص للأقسام التشغيلية (الغرف والأغذية والمشروبات والجولف والنادي الصحي ومحلات التجزئة) ، أن الأقسام التشغيلية تعتبر مسئولة عن العناية بالضيوف وتوليد الإيرادات والأرباح الخاصة بالفندق ، أن تركيز تلك الأقسام يجب أن يتمثل في توفير أفضل المنتجات والخدمات لنزلاء الفندق والتأكد من أن النزلاء يرغبون في العودة مرة أخرى .

أن المشاركة والدعم الذي يقدمه قسم المحاسبة والمدير المالي لمديري التشغيل يعتبر هاما للغاية في العمليات الهامة للفندق ، حيث أن قسم المحاسبة والتمويل يمكن أن يصبح معقدا ، ولذلك يتعين على المدير المالي أن يوفر تلك الخدمات المعرفة إلى كل من مديري القسم والإدارة العليا، ومن المهم القول بأن مديري القسم يزودون المدير المالي بأرقام دقيقة حيث أنهم معا لديهم كافة المعرفة والموارد الضرورية

لتحديد المشاكل والاتجاهات ، واتخاذ التصرفات التصحيحية وتحديد أفضل طريقة لتطبيق التغيير حتى يتم عمل التحسينات والوفاء بالأهداف ، وتعتبر المشاركة الحقيقية أن يتم فرج كل من المعرفة والخبرة المتخصصة المرتبطة بالعلاقة بين كل مدير وقسم . أن وجود ذلك الفريق المالي والتشغيلي القوي يعتبر جوهريا للعمليات الناجحة للفندق .

ومن المهم أيضا أن يتم فهم الخدمات والدعم الذي تساهم به الأقسام الخدمية الأخرى للعمليات الناجحة بالفندق ، حيث أن قسم المبيعات والتسويق سوف يعمل جاهدا لوضع هياكل معدلات جيدة وتطبيق استراتيجيات بيعيه ناجحة، وجذب أعمال مجموعات ذات ربحية بالإضافة إلى تطوير برامج تسويقية وإعلانية جيدة ، أن قسم الإصلاح والصيانة يعمل بثبات للتأكد من أن المعدات والآلات في الفندق تعمل بكفاءة ، ويعتبر ذلك مهمه كبيرة ، كما أن قسم الموارد البشرية يضمن تعيين العاملين الجيدين كما أنه يوفر التدريب والتنمية ويتعامل مع مشاكل العاملين كما تعني بإدارة الأجور والمزايا ، فإذا قامت كل من تلك الأقسام بأداء دورها ، فإن الفندق سوف يقوم بالتشغيل عند مستوي مرتفع ، كما يكون لها فرصه أفضل للوفاء بالأهداف والموازنات المقررة لقياس أداء وربحية الفندق .

10/3 مراجعة أساسيات التحليل المالي

Review of Foundations of Financial Analusis

قدم الفصل الثالث المفاهيم المحاسبية وطرق التحليل المالي الأساسية التي تستخدم لتحليل الأرقام والنتائج ، والآن سوف يتم استخدام تلك الأساسيات المحاسبية وتلك الطرق في تحليل العمليات الداخلية التي تتضمن كل من الإيرادات والأرباح ، كما يتم استخدام تلك المعلومات لمقارنة الأداء الفردي للأقسام بالفندق مع معايير الصناعة والتقارير الخارجية .

ففي ذلك الفصل سوف يتم التركيز على تطبيق أساسيات التحليل المالي التي لم يتم استعراضها في الفصل الثالث، كما يستخدم تحليل الانحراف كافة تلك الأساسيات.

10/3/1 مقارنة الأرقام / النتائج لإعطائها معني

Comparing Numbers / Results to Give Than Meaning

يتطلب الأمر أن يتم مقارنة الأرقام بالمعايير والأرقام الأخرى لإعطائها معني ، ويتوسع تحليل الانحراف في ذلك المفهوم عن طريق توفير المؤشرات والمعـادلات التي تساعد المديرين على مقارنة الأداء الشهري والربع سنوي والسنوي للشركة – حيث يساعد تحليل الانحراف في ذلك بطريقتين :

A– أنه يتيح إجراء مقارنة داخلية لأداء الشركة بنتائج السنة السابقة لوضع الخطط أو مع الموازنة السنوية ، أو بالتنبؤات الجارية أو بأداء الشهر السابق .

B– أنه يتيح إجراء مقارنة خارجية للأداء بمتوسطات الفنادق المماثلة وبمعايير الصناعة ومتوسطاتها أو بالتقارير الخارجية على سبيل المثال تقرير السوق **STAR.**

10/3/2 قياس وتقييم التغير في التحليل المالي

Measuring and Evaluating Ehange in Financial Analysis

يتم تحديد التغيرات في أداء الشركة عن طريق مقارنة الأداء الحالي بالأداء السابق أو بأهداف أو مقاييس مقررة ، يتوسع تحليل التغير في ذلك التعريف عن طريق تحديد التغيرات في أداء الشركة في صورة جنيهات (دولارات) أو وحدات أو نسب مئوية ، أن تلك المقارنات تحدد وتحسب مقدار كل من التغيرات الموجبة والسلبية ، أن الشركات تخطط بهدف تحسين عملياتها وإدائها من سنة إلى أخرى ، ويتم مقارنة النتائج الفعلية بتلك التغيرات المخططة (بالموازنات والتنبؤات) .

10/3/3 النسب المئوية كأداة في التحليل المالي

Percentages as a Tool in Financial Analysis

تقيس النسب المئوية العلاقات والتغيرات في الأداء التشغيلي وهي تتضمن دائما رقمين، كما توفر قياس أخر في التحليل المالي بجانب التغيرات بالدولار أو بالوحدة، كما تحدد النسب المئوية حجم التغير مقارنة بأحد المعايير ، وتلك تعتبر معلومات هامة جدا . على سبيل المثال فإن التغير بمقدار 1000$ في الإيرادات مقارنة بإجمالي الإيرادات بمبلغ 50000$ يمثل زيادة بنسبة 2% . أن ذلك التغير بمقدار 1000$ في الإيرادات مقارنة بإيرادات تبلغ إجماليها 200000$ يمثل زيادة بنسبة مئوية تبلغ 5% فقط ، تلك النسب المئوية تشير إلى أن تغير بمبلغ 1000$ في المثال الأول يعتبر تغير أكبر وأكثر جوهرية من مقدار 1000$ كتغير في المثال الثاني .

أن الأنواع الأربعة من النسب المئوية المستخدمة بشكل أكثر شيوعا في التحليل المالي هي النسبة المئوية للتكلفة ، والنسبة المئوية للربح ، والنسبة المئوية للخلطة ، والتغير بالنسبة المئوية. فكل من تلك النسب المئوية لها دور هام في تحليل التغير.

10/3/4 أهمية الاتجاهات في التحليل المالي

The Importance of Trends in Financial Analysis

يعتبر تحليل الاتجاهات إجراءا هاما في التحليل المالي للفنادق لإنها توضح حجم وتوجه أو تحرك نشاط الفندق مقارنة بمتوسطات ومعايير الصناعة والاقتصاديات القومية والعالمية . يقوم تحليل التغير بمقارنة الاتجاهات التشغيلية والمالية للفندق والشركة مع اتجاهات الفنادق والمطاعم الأخرى في الشركات، واتجاهات الصناعة واتجاهات سوق الأسهم ، واتجاهات الاقتصاديات القومية والعالمية . أن تحليل التغير يحدد كل من التغيرات الموجبة والسالبة في الاتجاهات التشغيلية والمالية للشركة،

وذلك التحليل يتسم بأنه ذو قيمة كبيرة لاسيما عندما يتم مقارنة اتجاهـات إيـرادات ومصروفات وأرباح الشركة بهدف البحث عن تحسين النتائج التشغيلية والأداء المالي.

10/4 تحليل الانحراف Variation Analysis

10/4/1 التعريف Definition

يتضمن تحليل الانحراف تحديد الفرق بين الأداء التشغيلي الفعلي والمعايير المقـررة، ويمكن أن تكون تلك المعايير الأداء الفعلي للسنة الـسابقة ، أو الأداء الفعلـي للـشهر السابق ، أو الموازنة الخاصة بتلك السنة أو التنبؤ الأكثر حداثه . يعتمد تحليل الاختلاف عموما على معلومات مالية دقيقة لتحديد كل من الاختلافات الجيدة والسيئة في الأنشطة التشغيلية ، ولذلك يمكن أن تكون الاختلافات موجبة حيث يعكس أفـضل أداء مقارنـة بالمعايير ، أو يمكن أن تكون سالبة حيث تعكس أداء أسوأ مقارنة بالمعايير .

ويمكن أن يتضمن تحليل الانحراف أيضا تحديد وفحص أسباب التغيرات فـي العمليات ، بمعني تحديد الاختلافات بين كل حساب فـردي والـذي يجمـع كافـة المعلومات المالية الخاصة بكل نوع من المصروفات ، أن الاختلافات فـي النتـائج التشغيلية للفندق أو المطعم يتم وصفها وقياسها في الحسابات المتضمنة في القـوائم المالية المتولده كل شهر وكل فترة محاسبية .

ويستخدم تحليل الانحراف لوصف النتائج في حسابات الإيـراد والمـصروف والربح ، وبعض من تلك الحسابات لها متغيرات عديدة والبعض الأخر لها متغيـر واحد فقط ، وتتمثل المتغيرات المكونات المختلفة المتضمنة في أحد الحسابات التـي قد تتمثل في حسابات الإيراد أو المصروف ، أن وجود متغيرين يشير إلى أن وجود مكونين يمكن أن يتم إدارتهما وتحليلهما ، يوضح تحليل الاختلاف الأثر الذي لـدي كل مكون على إجمالي كل حساب ، على سبيل المثال فإن فحص متوسط معـدلات الغرفة والحجم في إيرادات الغرفة أو متوسطات معدلات الأجور وساعات العمل في

تحليل الأجور بالساعة يتضمن كل منها متغيرين ، وفيما يلي نظـره إلـى بعـض الحسابات الرئيسية والمتغيرات التي يتم قياسها فـي تحليـل حـسابات الإيـرادات والمصروفات :-

الحساب أو البند	المتغيـــر
إيراد الغرفة	- متوسط معدلات الغرفة والغرف المباعة / نسبة الأشغال . - قطاعات السوق . - يوم الأسبوع ونهاية الأسبوع .
إيراد المطعم	- متوسط الشيك وعدد العملاء . - فترات الوجبة . - معدلات المشروبات .
تكلفة الأجور	- متوسط معدل الأجور وساعات العمل . - أجور الإدارة ونظام الساعة والأجور الإضافية . - ساعات العمل لكل غرفة مشغولة .

أن معظم حسابات المصروف الباقية تتضمن فقط متغير واحد ، وكأمثلة علـى ذلك تكلفة الأغذية والأدوات الزجاجية والبياضات والفضيات وما إلـى ذلـك . أن إجمالي المصروفات في أحد حسابات المتغير قد يتضمن قـيم الـشراء وحـسابات اختلاف المخزون وقيم التحويلات الداخلة والخارجة للحساب ، أن الحسابات الأكبر على سبيل المثال تكلفة الأغذية تعبر أكثر تعقيدا ، حيث يوجد لها كثير من القيـود ويمكن أن يكون من الصعب إدارتها والرقابة عليها . على سبيل المثال فإن إجمالي تكلفة الأغذية الخاصة بالمطعم يمكن أن تتضمن أكبر من 100 قيد كل شهر لتحديد إجمالي تكلفة الأغذية الخاصة بالشهر بدقة مقارنة بتكلفة البياضات التي سوف يكون لها القليل من القيود (أقل من خمسة) الخاصة بالشهر .

10/4/2 المعادلات والمؤشرات المستخدمة في تحليل الانحراف

Formulas and Ratios Used in Variation Analysis

أن هناك خمس تصنيفات رئيسية للمؤشرات التي يتم استخدامها في التحليل المالي ، يتضمن كل تصنيف واحد أو أكثر من القوائم المالية الثلاثة : قائمة الأرباح والخسائر ، الميزانية العمومية ، وقائمة التدفق النقدي . هناك بضعة مؤشرات تتضمن معلومات من أثنين من القوائم المالية ، وفيما يلي تلك التصنيفات الخمسة .

1) مؤشرات النشاط Activity Ratios

هي مجموعة من المؤشرات التي تعكس قدرة إدارة الفندق على استخدام أصول وموارد الفندق . تتضمن تلك المؤشرات بصفة رئيسية القيم والإحصائيات المشتقة من قائمة الأرباح والخسائر . وللتوضيح يفترض الأمثلة التالية :

a) إجمالي النسبة المئوية للأشغال = الغرف المشغولة / إجمالي الغرف .

b) النسبة المئوية للأشغال المتاح = الغرف المشغولة / إجمالي الغرف المتاحة للبيع .

c) متوسط الأشغال لكل غرفة = إجمالي النزلاء / إجمالي الغرف المشغولة .

d) معدل دوران مخزون الأغذية = تكلفة الأغذية المباعة/متوسط مخزون الأغذية.

2) مؤشرات التشغيل Operating Ratios

هي مجموعة من المؤشرات التي تساعد في تحليل عمليات أقسام الفندق ، تلك المؤشرات ترتبط بشكل رئيسي أيضا بقائمة الأرباح والخسائر ، وكأمثلة على ذلك ما يلي :-

a) متوسط معدل الغرفة = إجمالي إيراد الغرف ÷ إجمالي الغرف المباعة .

b) الإيراد لكل غرفة متاحة REVPAR= إجمالي إيراد الغرف ÷ إجمالي الغرف

أو متوسط معدل الغرف × النسبة المئوية للأشغال .

c) متوسط شيكات الأغذية = إجمالي إيراد الأغذية ÷ إجمالي العملاء .

d) النسبة المئوية لتكلفة الأغذية = إجمالي تكلفة الأغذية ÷ إجمالي إيراد الأغذية

e) النسبة المئوية لتكلفة الأجور = إجمالي أجور القسم ÷ إيراد القسم .

3) مؤشرات الربحية Profitability Ratios

هي مجموعة المؤشرات التي تعكس نتائج كافة المجالات التي تقع تحت مسئوليات الإدارة. تتضمن تلك المؤشرات المعلومات المرتبطة بثلاثة مجالات هي قائمة الأرباح والخسائر والميزانية العمومية والمعلومات التي يتم الحصول عليها نتيجة تداول الأسهم المتداولة في البورصة ، وتتمثل أبرز مؤشرات تلك المجموعة ما يلي:-

a) **مجمل الربح Profit Margin**

يتم تحديده عن طريق التالية :

الربح ÷ الإيراد (وقد يكون خاص بأحد الأقسام أو إجمالي الفندق)

b) **الأرباح قبل الفائدة والأهلاك والضرائب EBIDTA**

وهو عبارة عن :-

الأرباح قبل الفائد والأهلاك والضرائب .

c) **العائد على الأصول Return on Assets**

وهو عبارة عن :-

صافي الربح / إجمالي متوسط الأصول

d) **العائد على حقوق الملكية Return on Owner Equity**

وهو عبارة عن :-

صافي الربح ÷ متوسط حقوق الملكية

e) **الأرباح لكل سهم (ربحية السهم) Earnings Per Share**

وهو عبارة عن :-

صافي الربح ÷ متوسط الأسهم العادية المتداولة

f) مؤشرات أرباح الأسهم Price Earnings Ratios

هو عبارة عن :-

سعر السهم ÷ الأرباح لكل سهم

4) مؤشرات السيولة liquity Ratios

هي مجموعة المؤشرات التي تكشف عن قدرة الفندق على الوفاء بالتزاماته قصيرة الأجل ، تلك المؤشرات تنتج من العلاقات بين بنود حسابات الميزانية العمومية والحسابات التي تتضمنها بقائمة الأرباح والخسائر – وفيما يلي الأمثلة الدالة على تلك المؤشرات :

a) مؤشرات التداول Current Ratio

عبارة عن :

الأصول المتداولة ÷ الالتزامات المتداولة

b) مؤشرات التداول السريع Acid Test Ratio

هي عبارة عن :

النقدية والأصول القريبة التحول إلى النقدية ÷ الالتزامات المتداولة

c) معدل دوران حسابات المدينيين

هو عبارة عن :

إجمالي الإيرادات ÷ متوسط حسابات المدينين .

5) مؤشرات الأعسار (الوفاء بالالتزامات طويلة الأجل) Solvency Ratios

هي مجموعة المؤشرات التي تقيس المدى الذي خلال يتم تحويل تشغيل الفندق عن طريق القروض وقدرته على الوفاء بالالتزامات طويلة الأجل ، تلك المؤشرات أيضا تنتج من الميزانية العمومية ، وكأمثلة على ذلك ما يلي :-

a) **مؤشر الأعسار Solvency Ratio**

هو عبارة عن :

إجمالي الأصول ÷ إجمالي الالتزامات

b) **مؤشرات القروض / حقوق الملكية Debt / Equity Ratio**

هو عبارة عن :

إجمالي الالتزامات ÷ إجمالي حقوق الملكية

10/4/3 مؤشرات الفندق الرئيسية التي تقيس الأداء المالي
Key Hotel Ratios That Measure Financial Performance

يتم استخدام كثير من المؤشرات في تحليل وتقييم الأداء المالي للفندق ، وترتبط المؤشرات الرئيسية بكل من حسابات الإيراد ، والربح والمصروف – وفيما يلي مناقشة وتحديد اولوية المؤشرات الأكثر أهمية لكل نوع ، ويلاحظ أن معظم تلك المؤشرات قد تم ذكرها في التطبيقات الخمسة للمؤشرات التي سبق مناقشتها :-

الإيراد Revenue

يتم استخدام تحليل الانحراف لفحص جانبين مختلفين من الإيرادات الفعلية المتولده عن طريق الفندق ، فهو يبحث عن تحديد أين حدثت الاختلافات ومن الذي تسبب فيها ، أن الجانب الأول يقوم بتحليل المعدل والحجم ، أما الثاني فهو يقارن الأداء الفعلي بمعيار أخر على سبيل المثال الموازنة ، التنبؤ ، السنة السابقة ، السنة السابقة والشهر السابق . أن القياسات الرئيسية الثلاثة المستخدمة في تحليل انحراف الإيرادات تتمثل في الغرف المباعة والنسبة المئوية للأشغال ، ومتوسط المعدل بالإضافة إلى الإيراد لكل غرفه متاحة **REVPAR** ، وللتوضيح فيما يلي فحص المعدل والحجم .

1) الغرف المباعة أو النسبة المئوية للأشغال

Rooms Sold and Occupancy Percentage

يمثل ذلك قياس حجم معادلة الإيراد التالية :

الإيرادات = المعدل × الحجم ، يقيس تحليل الانحراف العدد الفعلي للغرف المباعة كل ليلة مقارنة بالغرف المباعه المقدرة بالموازنة أو بالتنبؤات أو الخاصة السنة السابقة . يمثل الاختلاف فيما بين العدد الفعلي للغرف المباعه وعدد الغرف المباعه بالموازنة على سبيل المثال الأنحراف في الغرف المباعه . وللتوضيح في حالة الفندق الذي يبلغ عدد 400 غرفه – إذا كان عدد الغرف المباعه المقدرة بالموازنة يبلغ 360 ، وكان العدد الفعلي للغرف المباعه يبلغ 375 ، وكان انحراف الغرف المباعه هو + 15 ، فإن ذلك يعني أن الفندق قد باع 15 غرفه أكثر من المقدر بالموازنة والذي يمثل انحراف موجب – في كلمات أخرى فإن ذلك يشير إلى بيع غرف أكثر مقارنة بالمتوقع بالموازنة .

يمكن تحديد الغرف المباعه أيضا في صورة نسب مئوية والتي تمثل النسبة المئوية للأشغال ، وفي المثال الافتراضي فإن التنبؤ بالغرف المباعه بموازنة الفندق التي تقدر بمبلغ 360 تعادل نسبة مئوية 90% من معدل الأشغال ، أن الغرف المباعه الفعلية البالغة 375 تعادل نسبة 93.8% من معدل الأشغال (يلاحظ أنه تم تقريبها إلى رقم عشري واحد من 93.75%) ، أن تحليل انحراف الغرف المباعه الآن له مقياس ثاني بمبلغ 15 غرفه مباعه زائدة أو نسبة أعلى للأشغال تمثل 3.8% ، والآن يتم تحديد الجزء الخاص من أي انحرافات لإيراد الغرفة كنتيجة للحجم – بيع مزيد من الغرف.

2) متوسط المعدل Average Rote

يتمثل ذلك في قياس معدل معادلة الإيراد : الإيرادات = المعــدل × الحجــم . حيث يقيس تحليل الانحراف متوسط معدل الغرفة الفعلي مقارنة بمتوســط معــدل الغرفة المقدرة بالموازنة أو بالتنبؤ أو الخاصة بالسنة السابقة . أن الفرق بين معدل المتوسط الفعلي للغرفة ومتوسط معدل الغرفة المقدر بالموازنة يمثل انحراف معدل الغرفة ، وللتوضيح في مثال الفندق الذي يتضمن 400 غرفة ، إذا ما كان متوســط المعدل للغرفة المقدر بالموازنة يبلغ 75$ وكان متوسط معدل الغرفة الفعلي يبلغ S74 فإن انحراف متوسط معدل الغرفة يصبح 1$ ، بمعني أن متوسط معــدل الغرفــة للفندق يقل بمقدار 1$ عن المقدر بالموازنة والذي يمثل انحراف بالسالب ، حيــث ينخفض متوسط معدل الغرفة عن المقدر بالموازنة . وعلى ذلك يتم تحديد الجزء من أي انحرافات لإيراد الغرفة الناتج من متوسط معدل الغرفة .

3) الإيراد لكل غرفة متاحة REVPAR

أن مقياس الإيراد لكل غرفة متاحة يربط بين كل من المعدل والحجم في قياس واحد ، فهو يمثل الإحصائية التشغيلية والمالية الأولي التي يقوم المديرون بفحصه عند تحليل إجمالي إيرادات الغرف ، حيث أنه يتضمن كل من المعدل والحجــم أو متوسط معدل الغرف والغرف المباعة / والنسبة المئوية للأشغال ، يمثل الاختلاف بين الإيراد الفعلي لكل غرفه متاحة وذلك المقدر بالموازنة انحراف الإيــراد لكــل غرفة متاحة .

وبالاستمرار في تحليل معلومات متوسط معدل الغرفة والنسبة المئوية للأشغال من الأمثلة السابقة يتضح ما يلي :-

	الفعلي	الموازنة	الانحراف
الغرف المباعة / النسبة المئوية للأشغال	93.8%	90.0%	+ 3.8% نقطة
متوسط معدل الغرفة	$74	$75	- $ 1.00
الإيراد لكل غرفة متاحة	$69.41	$67.50	$1.91+

يوضح تحليل ذلك المثال أن الإيراد الفعلي لكل غرفة متاحة البالغة $69.41 كان أكبر بمقدار $1.91 عن المقرر بالموازنة التي بلغت $67.50 ، وبالتعبير عن ذلك في صورة نسبة مئوية فإن ذلك الانحراف البالغ $1.91 كان بنسبة 2.8% فوق الإيراد لكل غرفة متاحة المقدر بالموازنة ، ويمثل ذلك انحراف بالموجب ، أن الخطوة التالية تتمثل في تحديد ما إذا كان المعدل أو الحجم أو كلاهما قد شارك في ذلك الانحراف بالموجب ، وفي ذلك المثال هناك انحراف أشغال أو حجم بالموجب إلا أن هناك انحراف لمتوسط المعدل بالسالب ، أن الحقيقة الخاصة بأن انحراف الإيراد الشامل لكل غرفه متاحة بالموجب يشير إلى أن انحراف الأشغال التي تبلغ 3.8 نقاط بالنسبة المئوية لها أثر أكبر على الإيراد لكل غرفة متاحة مقارنة بانحراف متوسط معدل بالسالب يبلغ -$1 .

يتمثل الجانب الثاني في مقارنة الأداء الفعلي بأحد المعايير ، أن أهمية مقارنة النسبة المئوية للأشغال الفعلي ، ومتوسط معدل الغرفة ، والإيراد لكل غرفه متاحة بأحد المعايير يتمثل في أنه يصف اتجاه ودرجة الأداء الفعلي ، أن مقارنة الأداء الفعلي بأداء السنة السابقة يوضح أين ومقدار العمليات التي تحسنت أو هبطت عن السنة السابقة ، حيث يتم مقارنة النتائج المالية الفعلية سنويا ، أما مقارنة الأداء الفعلي بالمقدر بالموازنة يوضح كيف يتم مقارنة النتائج الفعلية بالخطة أو الموازنة التشغيلية عن السنة ، فهو يقارن الأداء الفعلي بالأداء المخطط أو المقدر بالموازنة ، ويتضمن مقارنة الأداء الفعلي بالذي تتضمنه التنبؤات الخطة التشغيلية الحالية التي

تتضمن الاتجاه الحالي والبيئة الاقتصادية الحالية . أن التنبؤات التي تهدف إلى تحديث الموازنة تمثل الخطة الأكثر حداثة حيث أنها يجب أن تكون الخطة الأكثر دقة ، وهي تقارن الأداء الفعلي بأخر خطة حديثة .

يتمثل الموقف المالي الأفضل في ضرورة أن يفوق الأداء التشغيلي والمالي الفعلي كافة المقاييس الثلاثة السنة السابقة ، الموازنة والتنبؤ ، أن الموقف التالي الأفضل يتمثل في وجوب أن تزيد عن السنة السابقة مع عدم الوفاء بالموازنة . توضح تلك المقارنة أن العمليات قد تحسنت عن السنة السابقة ودائما ما يكون ذلك هاما ، إلا أنها لم تتحسن كفاية للوفاء بالموازنة ، وهذا يمكن أن يكون بسبب تحديد الموازنة بشكل مغالي فيه ، هناك موقف أخر جيد يتمثل في الوفاء أو الزيادة عن التنبؤ ، وهذا يكون بسبب أن التنبؤ يمثل الخطة أو التقدير الأكثر حداثة ، حيث يتم الوفاء أو الزيادة عن السنة السابقة ويكون التنبؤ أداء مالي جيد جدا حتى لو لم يتم الوفاء بالموازنة، من الأهمية بمكان توضيح التحسينات على الأقل في أحد المقارنات حيث أن ذلك يشير إلى أن العمليات تتحرك في اتجاه إيجابي .

الربح Profit

يستخدم تحليل الانحراف لفحص أرباح الفندق عند مستويات عديدة مختلفة . أن المعادلة الخاصة بالربح تتمثل في الإيرادات مطروحا منها المصروفات ، وقد تم تحليل الإيرادات حتى تلك النقطة ، ولذلك فإن تركيز تحليل انحراف الربح سوف ينصب على حسابات المصروف ، هناك ثلاثة جوانب لتحليل انحراف الربح . يقوم الأول بتحليل أثر الإيرادات والمصروفات على الربح ، أما الثاني فهو يحدد ما هو مستوي الربح الذي يتم تحليله – ربح القسم ، الربح الداخلي أو مجمل ربح التشغيل بالإضافة إلى صافي الربح أو مجمل ربح التشغيل المعدل . أما الثالث فهو يقارن الأداء الفعلي بمعيار أخر على سبيل المثال السنة السابقة ، الموازنة ، والتنبؤ .

أن الخطوة الأولي تتمثل في فحص الإيرادات والمصروفات :-

1) الإيرادات :

تلك الجزء من تحليل الربح قد تم إتمامه في الجزء السابقة ، حيث تم فحص المعدل ، والحجم والإيراد لكل غرفة متاحة .

2) المصروفات :

الخطوة الثانية لتحليل انحراف الربح تتضمن فحص أنواع المصروفات المختلفة، أن تفاصيل مصروفات التشغيل يتم تضمينها في قائمة الأرباح والخسائر وهي تتضمن الأنواع الرئيسية للتكلفة : تكلفة المبيعات ، الأجور والمزايا ومصروفات التشغيل المباشرة .

تتمثل الخطوة الثانية في تحديد ما هو مستوي الربح محل التحليل ، وفيما يلي مستويات الربح المختلفة التي يتم فحصها كجزء من تحليل الانحراف .

1) أرباح القسم Department Profits

وهي تمثل قيمة الأرباح الخاصة بمراكز الإيراد / الربح ، وتتمثل المعادلة المرتبطة في إيرادات القسم مطروحا منها مصروفات القسم .

2) إجمالي أرباح القسم Total Department Profits

وهي عبارة عن حاصل مجموع أرباح القسم لكافة مراكز الإيراد / الربح في الفندق .

3) الربح الداخلي House Profit

أو مجمل ربح التشغيل والذي يعرف بأنه قيمة الربح الذي يقيس قدرة الأداء على الرقابة على كافة المصروفات التشغيلية في الفندق ، وتتمثل المعادلة المرتبطة في إجمالي أرباح القسم مطروحا منها إجمالي مصروفات التشغيل المستقطعة لاجمالي مراكز المصروف .

4) صافي الربح الداخلي Net House Profit

وهو يعبر عن المقياس النهائي للربح الذي يتضمن كافة إيرادات ومصروفات الفندق ، حيث يتمثل المصروف الوحيد الباقي في توزيع الأرباح بين ملاك الفندق وشركات إدارة الفندق والضرائب المستحقة ، وتتمثل المعادلة المرتبطة في الربح الداخلي مطروحا منها المصروفات الثابتة أو الإضافية .

تتمثل الخطوة الثالثة في مقارنة الأداء الفعلي بأحد المعايير ، وذلك التحليل هو نفسه الموضح بقسم الإيراد ، ويتم مقارنة أداء الربح الفعلي عند كل مستوى بالسنة الأخيرة أو بالموازنة أو بالتنبؤ ، ويتم تحديد أية اختلافات أو انحرافات بعد ذلك . وقد تم تحديد انحرافات الإيرادات في تحليل الإيراد . لذلك فإن التركيز يكون على فحص الاختلاف في مجموعات المصروفات لمستويات الربح المختلفة والأثر على كل من قياسات الربح .

المصروفات Expenses

في قسم الربح المشار إليه سابقا تم مناقشة كيف تم تحليل المصروفات ، ويعتبر إدارة المصروفات جزء هاما لأي وظيفة لمدير الفندق ، ويتعين توضيح ما الذي سيتوقعه في إدارة في كل من تلك الأنواع الرئيسية للمصروفات .

1- تكلفة المبيعات Cost of Sales

يتوقع المدير أن يفي بتكلفة الأغذية المقدرة بالموازنة سواء بالقيمة أو بالنسبة المئوية كل شهر وكل سنة حتى تاريخه ، وذلك سوف يتطلب أن يقوم بفعالية بإدارة مشتريات الأغذية والمشروبات ومستويات المخزون ، والمساعدة في جرد دقيق للمخزون ومطابقة تلك الإجماليات مع القيمة الدفترية للمخزون ، والأشراف على تدوير مخازن الاستيداع للتأكد من الجودة ، وتنظيم التحويلات إلى أقسام الأغذية الأخرى بالإضافة إلى تنسيق كافة الأرقام والمعلومات المالية مع قسم المحاسبة .

2- تكلفة الأجور Wage Cost

سوف يتوقع المديرون أن يكونوا قادرين على التنبؤ والرقابة على مصروف الأجور بنظام الساعة أسبوعيا في ضوء الزيادات والانخفاضات في إجمالي الإيراد المتوقعة ، ويتضمن ذلك الاحتفاظ بمستويات الإنتاجية بالإضافة إلى مستويات خدمة العملاء المقبولة . كما يعتبر الأجر الإضافي أيضا هاما ويتعين إدارته بكفاءة .

3- تكلفة المزايا Benefit Cost

يقوم المديرون بالرقابة على ذلك المصروف الرئيسي عن طريق الرقابة على الأجور بالساعة .

4- مصروفات التشغيل المباشرة Direct Operating Expenses

يمكن أن يكون لذلك المصروف كثير من الحسابات التي يتعين على المديرين أن يقوموا بالرقابة عليها ، ويتضمن ذلك الشراء والتحقق من فواتير التشغيل مع أخذ المخزون المادي ومعالجة التحويلات وفقد مصروفات التشغيل الشهرية مقارنة بالمقدر بالموازنة . وكأمثلة على تلك الحسابات ما يتعلق بالأدوات الزجاجية والفضيات والبياضات ومواد النظافة ومهمات النزلاء .

أن الفهم التفصيلي للرقابة على كافة المصروفات والقدرة على تعديلها بالزيادة أو بالنقص في ضوء مستويات الأعمال تعتبر مهارة هامة لأي مدير بالفندق . وسيكون هناك دائما ضغوط للحفاظ على الإنتاجية على أن تكون داخل حدود المصروفات المقررة بالموازنة ، أن قدرة المدير على الرقابة على المصروفات بمهارة سوف يكون له أثر رئيسي على أرباح القسم .

10/5 تقرير السوق STAR

10/5/1 التعريف Defintion

أن تقرير السوق STAR يتم نشره شهريا (عن طريق شركة البحوث السياحية الأمريكية) ، وهو يوفر معلومات عن المعدل ، والأشغال والإيراد لكل غرفة متاحة بأحد الفنادق والفنادق المنافسة ، يغطي التقرير سنة واحدة كما يزود الفندق بمعلومات لمقارنة العمليات الجارية الشهرية بعمليات الفنادق المماثلة وبعمليات الفندق عن السنة السابقة ، فهو يوفر معلومات هامة عن الاتجاه بالإضافة إلى توفير الفرصة بمقارنة أداء الفندق بأداء منافسية من الفنادق الأخرى .

أن الفنادق المنافسة تتضمن الفنادق التي تمثل المنافسة الرئيسية حيث تعتبر بعض الفنادق الأخرى محل منافسة ثانوية ولا يتم تضمينها في المجموعات المتنافسة المباشرة بالفعل ، حيث أنها تقدم خدمات مختلفة وغالبا ما يكون لها هياكل معدلات مختلفة للغرفة .

10/5/2 ما الذي يتضمنه تقرير السوق STAR

What the Star Mark Report Contans

يتضمن تقرير السوق STAR معلومات خاصة بالغرف المباعة ومعدلات الغرفة والإيراد لكل غرفة متاحة ، وتعتبر تلك المعلومات سرية لا يمكن تقاسمها مباشرة بين المنافسين بسبب قوانين الاحتكار وتحديد الأسعار ، تقوم تلك الشركة بجمع تلك المعلومات الخاصة بحد أدني خمس من الفنادق وتقوم بتحويليا إلى متوسطات ، ويطلق على ذلك بالمجموعة المتنافسة ، ويتم مقارنة متوسطات المجموعات المتنافسة مع النتائج الفعلية لفندق محدد ، ويتضمن ذلك أيضا معلومات عن النصيب السوقي للفندق والمجموعات المتنافسة .

أي فندق يمكنه شراء تلك الخدمة من هذه الشركة ، حيث يحدد الفندق ما الـذي تريده الفنادق أن يتم تضمينه في معلوماتها كمجموعة متنافسة وتوافق على تزويـده بالمعلومات عن الغرف المباعة الفعلية الشهري ونسب الأشغال ومتوسـط معـدل الغرفة والإيراد لكل غرفة متاحة والتي يتعين تضمينها في قاعدة بيانات معلومـات الشركة ، وبعد ذلك تقوم تلك الشركة البحثية بدمج المعلومات وعمل متوسطات لها كإجمالي مجموعات الفنادق المتنافسة ، ويتم إرسال التقرير مرة أخرى للفندق التي سوف تضمنه معلومات خاصة عن الفندق الذي يقوم بالشراء ومتوسطات المعلومات لمجموعة الفنادق المتنافسة ، وبعد ذلك يمكن للفندق مقارنة نتائجة التـشغيلية مـع المناظرة بالفنادق المتنافسة بالإضافة إلى أداءه السابقة .

ويمكن النظر إلى النموذج الخاص بتقرير نصيب السوق لمدة أثني عشر شـهر الذي يوضحه الشكل رقم (10/1) ، حيث يتضمن النموذج نفس الأنواع الثلاثة التي تتضمنها قائمة الدخل : العنوان ، العناوين الأفقية والعناوين الرئيسية .

يوضح نموذج عينة ذلك التقرير مقدار المعلومات وتفاصيلها التي تكون متاحة الاستخدام لمديري الفنادق ، ويلاحظ أن ذلك هو تقرير إيراد الغرف الوحيد ، كمـا أنه لم يتضمن أي معلومات عن مبيعات الأغذيـة والمـشروبات والحفـلات ، أن أعضاء فريق استراتيجية البيع سوف يقومون بمراجعة ذلك التقرير والتطلـع إلـى الاتجاهات والمقارنات التي سوف تساعدهم على تطوير الاسـتراتيجيات الأفـضل واتخاذ القرارات الخاصة بتعظيم إجمالي إيراد الغرف .

هناك أيضا عديد من التقارير السوقية والمالية الأخرى المتاحة من الشركات البحثية مثل تقرير عن موقف السوق .

شكل رقم (10/1)

تقرير السوق STAR

أسم الفندق

أسم التقرير

تاريخ التقرير

الفنق	النتائج الفعلية كل شهر من يناير – ديسمبر	متوسط الأثني عشر شهر الأخيرة	متوسط الثلاثة أشهر الأخيرة	السنة حتى تاريخه
نسبة الأشغال				
متوسط معدل الغرف				
الإيراد لكل غرفة متاحة				
النصيب من العرض من الغرفة				
النصيب من الطلب على الغرفة				
النصيب من بيع الغرف				
التغير بالنسبة المئوية عن السنة السابقة				
نسبة الأشغال				
متوسط معدل الغرف				
الإيراد لكل غرفة متاحة				
النصيب من العرض من الغرفة				
النصيب من الطلب على الغرفة				
النصيب من بيع الغرف				
السوق				
نسبة الأشغال				
متوسط معدل الغرف				
الإيراد لكل غرفة متاحة				
التغير بالنسبة عن السنة السابقة				
نسبة الأشغال				
متوسط معدل الغرف				
الإيراد لكل غرفة متاحة				

أن الفندق سوف يركز على مجالين رئيسيين : الأول الاعتماد علـــى مقارنـــة **النتائج الخاصة** بالشهر الحالي بتلك الخاصة بالشهر السابق وأيضا بمتوسطاتها الربع سنوية أو السنوية ، كما سيركز الفندق على حجم واتجاه التغير عن نتائجه السابقة ، **أما المجال الثاني** فيتمثل في مقارنة أن الفندق لنتائجة الخاصة بالشهر الحالي بنتائج **المنافسين**، وسيقوم الفندق بتحديد أين تعتبر نتائجه أفضل أو أسوأ مقارنه بالمنافسين. وبعد ذلك سوف يحدد ما إذا كان الفرق يرجع إلى حدث معين بشهر محدد أو كإتجاه مستمر ، وإذا ما كانت نتائج الفندق أقل من المنافسين فإن المديرين سوف يحتاجون إلى الاستفسار عن تلك التحسينات التي يتعين عملها ، وهل تم تحديد أي تقدم أو هل ما زال **الفندق** يقوم بالأداء بأقل من المنافسين ؟، وإذا ما كانت نتائج الفندق تزيد عن نتائج **المنافسين** فهل ما زال الفندق يحافظ على ذلك أما أنه يزيد أو يخفـض مـن مزاياه ؟، وسوف يهتم الفندق بمقارنة كل من نتائجة الفعلية بالمنافسين ، وبتحديد ما إذا كان تم عمل تحسينات تعكس الإدارة الجيدة لإيرادات غرف الفندق .

10/5/3 كيف يتم استخدام تقرير السوق STAR

How the STAR Market Report is Used

أن هناك قدر كبير للمعلومات التشغيلية المتضمنة في تقارير الســوق الشهري STAR ، حيث توجد أنواع ونماذج مختلفة عديدة توفر معلومات تشغيلية من شـــهر إلى شهر أخر وعن إجمالي السنة ، يتضمن ذلك كثير من الاتجاهات ، كما يـوفر معلومات جيدة عن المقارنات ، يقوم فريق إدارة الفندق بتحليـل تلـك المعلومـات ومقارنة نتائجها التشغيلية بالنتائج التشغيلية للمنافسين ، أن الفندق الذي يتميز بحسن إدارته سوف يتوقع أن تكون نتائجه أفضل من تلك النتائج الخاصة بالمنافسين .

فهرس الكتاب

الفصل العاشر

نتائج تقارير المقارنة والتحليل المالي

الفصل الحادي عشر

التنبؤ : كإدارة إدارية عامة

الفصل الثاني عشر

المـــوازنـــات

الفصل الثالث عشر

التقارير السنوية للشركة

ملحق

تشريعات السياحة